

Joonas Laitinen

Työntekijän motivointi

Yksilön persoonallisuustyyppi ja työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinöörityö

19.10.2014

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Joonas Laitinen Työntekijän motivointi – Yksilön persoonallisuustyyppi ja työmotivaatioon vaikuttavat tekijät 47 sivua + 1 liite 19.10.2014
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Tuotantotalous
Suuntautumisvaihtoehto	Kansainvälinen ICT-liiketoiminta
Ohjaajat	Lehtori Anna Sperry
<p>Insinööriyön pääasiallisena tarkoituksena oli selvittää yhteyksiä henkilökohtaisen työmotivaation sekä yksilön persoonallisuusprofiilin välillä. Tavoitteena oli selvittää, voiko esimies saada apua omaan työkalupakkiinsa siitä, että tuntee oman alaisensa Myers-Briggs tyyppi-indikaattorin persoonallisuusprofiilin.</p> <p>Työ on jaettu kahteen eri osaan. Ensimmäisessä osassa käytiin läpi teoreettisella tasolla motivaatio ja siihen liittyvät tekijät sekä erilaisia motivaatioteorioita, ja lopuksi Myers-Briggs tyyppi-indikaattori. Toisessa osassa analysoitiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta haastatteluilta saatujen tulosten ja teorian yhteneväisyys.</p> <p>Työn tekemisessä käytettiin tutkimusmenetelmänä laadullista teemahaastattelua. Tutkimusaineisto kerättiin alan perusteoksista ja teorioista, sekä haastatteluiden tuloksista. Motivaatioon liittyvistä teorioista työssä käytettiin sisältöteorioita, Maslow'n tarvehierarkiaa sekä Herzbergin kaksifaktoriteoriaa. Sen lisäksi haastateltavien Myers-Briggs tyyppi-indikaattorin persoonallisuusprofiilia käytettiin tulosten analysoimiseen.</p> <p>Työn löydöksenä voidaan todeta, ettei MBTI-profiililla ja henkilökohtaisella motivoinnilla ole suoraa yhteyttä. Tutkimuksessa huomattiin, että samankaltaisillakin henkilöillä motivaatioiden syyt vaihtelevat suuresti, vaikka käyttäytymisessä olikin havaittavissa samoja tendenssejä. Yksi tutkimuksen löydöksistä oli se, että vaikei suoraa yhteyttä löytynytkään, henkilökohtaisen motivaation mahdollistamiseksi on lähes välttämätöntä tiedostaa yksilölliset erot motivaatiotekijöissä.</p>	
Avainsanat	motivaatio, johtaminen, myynti, kaksifaktoriteoria, MBTI

Author Title Number of Pages Date	Joonas Laitinen Employee motivation – Personality profile and factors affecting work motivation of individuals 47 pages + 1 appendix 19 October 2014
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Management
Specialisation option	International ICT-Business
Instructors	Anna Sperry, Lecturer
<p>The objective of this thesis was to study the connection between the work motivation factors and the personality profile of an employee. The goal was to find out whether a supervisor can use the knowledge of their employees' Myers-Briggs Type Indicator personality profile as a tool in their work.</p> <p>This thesis is divided into two parts. In the first part the theory behind motivation is gone through. This consists of explaining the definition of motivation, the key motivation theories and research related to motivation, and what factors affect motivation. In the second part the results of an empirical case study are presented and analyzed based on the theoretical framework.</p> <p>The used research method was a qualitative theme interview. The research material was gathered from a literature review of the key research in the field, and of interview results. The main theories used in this study are Maslow's need hierarchy theory and Herzberg's two-factor theory. Myers-Briggs Type Indicator and its personality profiles were used as the basis for the analysis of case interview results.</p> <p>The main finding of this study is that there is no unarguable connection between a person's MBTI profile and the factors that most strongly influence their motivation. The study found that despite of representing the same MBTI personality profile two people might have different views as of what motivates them at work. Some similarities were, however also found. Thus one of the key findings of this study is, that even though there is no clear connection between MBTI profile and most functional motivational factors, it is crucial for employers to recognize and acknowledge the individual differences between what motivates their employees. Thus using a personality profiling system such as MBTI might give some insight to supervisors and help them in their work.</p>	
Keywords	motivation, leadership, sales, two-factor theory, MBTI

Sisällys

1	Johdanto	3
1.1	Tutkimuksen tausta	3
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys	4
1.3	Aiheen rajaus	5
2	Tutkimusmenetelmä	7
2.1	Työssä käytetyt tutkimusmenetelmät	7
2.2	Validiteetti ja reliabiliteetti	9
3	Motivaatio ja motivaatioteoriat	11
3.1	Motivaatio	11
3.2	Motivaatioteoriat	12
3.2.1	Maslow'n tarvehierarkiateoria	13
3.2.2	Herzbergin kaksifaktoriteoria	15
3.3	Työn muotoilu ja organisointi	17
3.3.1	Työn organisointi	18
3.3.2	Työn muotoilu	19
3.4	Palkitseminen	21
3.4.1	Suora ja epäsuora taloudellinen palkitseminen	22
3.4.2	Aineeton palkitseminen	25
4	Myers-Briggs tyyppi-indikaattori	28
5	Kahden haastateltavan motivaatiotekijät	31
5.1	Haastateltava 1	32
5.2	Haastateltava 2	35
5.3	Haastatteluiden tulosten analysointi	38
6	Johtopäätökset	41
7	Yhteenveto	43
8	Työn arviointi	44

Lähteet

45

Liitteet

Liite 1: Haastatteluissa käytetyt teemat

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Motivaatio on ollut viime aikoina pinnalla julkisessa keskustelussa – työntekijöiden tyytyväisyys ja ”onnelliset työntekijät” ovat toistuva teema mediassa niin Suomessa kuin maailmalla. (ks. esim. Strauss 2013; Kaasalainen 2014; Taloussanomat 2013.) Myös viime vuosina yleistyneet ’Great Place to Work’ -kilpailut ja muut vastaavat työpaikkatyytyväisyyttä mittaavat kampanjat ovat hyvä esimerkki tästä. Motivaatio on ollut tutkittu aihe myös tieteellisissä piireissä (Robbins 2001, 158 – 176, Kauhanen 2007, 107 mukaan; ks. myös Peltola 2005).

On ymmärrettävää, että työmotivaatio on keskustelua herättävä ja tutkittu aihe, sillä sen vaikutus yrityksen menestykseen on suuri. Yrityksen tärkeimpiä voimavaroja on sen henkilöstö. Ilman motivoitunutta henkilöstöä yritys ja sen koko liiketoiminta on vaarassa, sillä huono motivaatio näkyy monesti suoraan tuottavuusluvussa. Lisäksi työhönsä tyytymättömän työntekijä hakeutuu todennäköisemmin vaihtamaan työpaikkaa, ja suuri vaihtuvuus aiheuttaa yritykselle kustannuksia niin rekrytoinneissa kuin koulutuksessakin. (Kauhanen 2007, 16, 35, 43.) Työntekijäpako lisää myös yrityksen riskiä menettää elintärkeää hiljaista tietoa työntekijävaihdosten seurauksena.

Työllä on kolme sidosryhmää, joiden näkökulmasta työmotivaatiota voi tarkastella:

- 1) Työntekijä/alainen: Jos työntekijä on motivoitunut ja häntä osataan motivoida henkilökohtaisesti oikeilla tavoilla, hän on moninkertaisesti kiinnostuneempi suorittamaan hänelle annettuja työtehtäviä ja pyrkii proaktiivisesti suoriutumaan jopa yli odotusten ja tavoitteiden.
- 2) Esimies: Jos esimiehelle voidaan tarjota työkaluja motivoinnin mahdollistamiseksi ja tehostamiseksi, hän voi auttaa omaa tiimiään suoriutumaan paremmin sekä kehittyä itse olemaan parempi esimies. Ymmärtämällä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä esimies voi oppia kuuntelemaan alaistaan paremmin, mikä auttaa työn ohjaamisessa oikeaan suuntaan.

- 3) Työnantaja: Jos sekä alaiset että esimiehet ovat motivoituneita ja työskentelevät innostuneesti, tällä saattaa olla kauaskantoisia vaikutuksia yrityksen menestymiseen. Motivoituneet työntekijät voivat myös parantaa työnantajamielikuvaa, ja tämä voi parhaimmillaan lisätä huippuosaajien hakeutumista yritykseen.

Insinööriyössä käsitellään motivaatiota osana käytännön esimiestyötä ja yritykseltä yritykselle -myyntityön (B2B-myynti) johtamista. Tutkimuksen aihe nousi omasta kiinnostuksen kohteesta ja työuran käytännön tarpeista. Toimin esimiehenä kokeneelle myyntitiimille vaativassa ratkaisumyyntiin keskittyvässä myyntiorganisaatiossa. Päämääränä työlle on ymmärtää omaa tiimiä entistäkin paremmin, varsinkin nykyisessä rankassa markkinatilanteessa – työn vaativuuden ja stressitason nousu ei saa vaikuttaa myyntituloksiin. Yksilön motivaatiolla on laaja merkitys koko myyntitiimin tulokseen. Tämän vuoksi tutkin kuinka parhaiten motivoida myyntitiimin työntekijöitä heidän yksilölliset eronsa huomioiden.

Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset eritellään tarkemmin luvussa 1.2. Tutkimusaiheen tarkemmat rajaukset esitellään luvussa 1.3.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys

Tämän insinööriyön tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Miten työnantaja voi vaikuttaa yksilön työmotivaatioon?

Vaikuttaako työntekijän persoonallisuusprofiili siihen, mitkä motivointikeinot toimivat parhaiten?

Tutkimuskysymyksiin pyrittiin vastaamaan laadullisella teemahaastattelulla, jossa tutkitiin kahden eri haastateltavan kautta työmotivaation ilmentymistä ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Tutkimus perustuu kirjallisuuskatsauksella koottuun teoreettiseen viitekehukseen sekä empiiriseen aineistoon. Teoreettista viitekehystä rakennettaessa on perehdytty laajasti motivaatioalan teorioihin ja tutkimuksiin. Insinööriyössä käytetyt tutkimusmenetelmät esitellään tarkemmin luvussa 2.

1.3 Aiheen rajaus

Motivaatiota työelämässä on tutkittu jo useamman vuosikymmenen ajan (Robbins 2001, 158 – 176, Kauhanen 2007, 107 mukaan). Käytettävissä olevan ajan puitteissa tässä insinööriyössä ei voida kattavasti ottaa huomioon kaikkea alalla tehtyä tutkimusta. Näin ollen insinööriyön tutkimusta on pyritty rajaamaan siten, että kirjallisuuskatsaus ja empiirinen osuus vastaavat syvällisellä tasolla tutkimuskysymyksiin, mutta eivät rönstyile liian laajalti.

Tutkimuskysymysten ja tutkimuksen tavoitteiden pohjalta sekä oman mielenkiinnon perusteella tutkimus on rajattu siten, että teoreettisessa viitekehyksessä on keskitytty erityisesti Abraham Maslow'n tarvehierarkiateoriaan, Frederik Herzbergin kaksifaktoriteoriaan sekä Isabell Briggs Myersin ja Katharine Cook Briggsin kehittämään Myers-Briggs tyyppi-indikaattoriin (MBTI).

Maslow'n tarvehierarkiateoria (Maslow 1943) kuvaa viiden portaan kautta yksilön motivoitumiseen vaikuttavia perustason tekijöitä, joita kutsutaan tarpeiksi. Maslow'n teoria valittiin osaksi työn teoreettista viitekehystä, koska esimerkiksi monet palkitsemisjärjestelmät suunnitellaan nykypäivänä tyydyttämään yksilön tarpeita (Lämsä & Hautala 2005, 83). Teoriaa hyödynnetään tässä insinööriyötutkimuksessa työmotivaatiotekijöiden tunnistamiseen.

Maslow'n tarvehierarkiateoria esitellään tarkemmin luvussa 3.2.1.

Herzbergin kaksifaktoriteoria (Herzberg ym. 1959) on alansa klassikko, johon viitataan aktiivisesti tutkimuksissa yhä tänä päivänä. Kaksifaktoriteoria käsittelee sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työmotivaatioon ja nimenomaan työtyytymättömyyteen ja työtyytyväisyyteen. Kaksifaktoriteoria valittiinkin insinööriyön teoreettisen viitekehysten osaksi juuri siksi, että se käsittelee motivaatiota työelämässä. Kuten Maslow'n teoriaa, kaksifaktoriteoriaa hyödynnetään työmotivaatiotekijöiden tunnistamiseen empiirisestä aineistosta.

Herzbergin kaksifaktoriteoria esitellään tarkemmin luvussa 3.2.2.

Myers-Briggs tyyppi-indikaattori (MBTI) on yksi työpsykologian alan tunnetuimmista ja käytetyimmistä persoonallisuusindikaattoreista (The Myers & Briggs Foundation 2014, a). MBTI:n avulla on mahdollista tunnistaa ja luokitella yksilön persoonallisuuden painopisteet sekä selvittää esimerkiksi henkilön luontainen taipumus tehdä päätöksiä. Insinöörityötutkimuksessa MBTI:a käytetään empiirisen tiedonkeruun työvälineenä sekä pohjana saatujen tutkimustulosten analysoinnissa.

Myers-Briggs tyyppi-indikaattori esitellään tarkemmin luvussa 4.

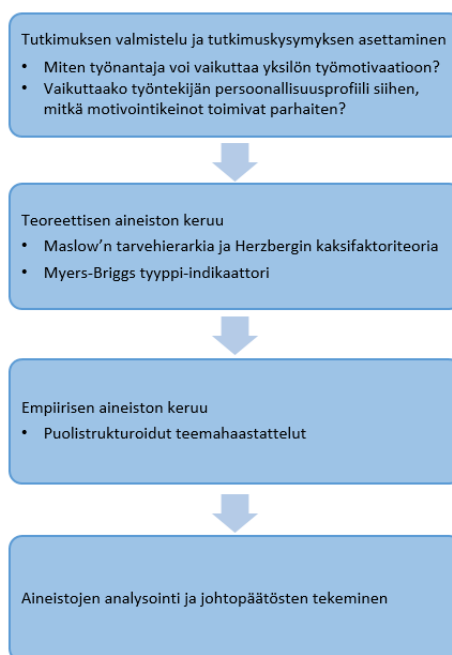
2 Tutkimusmenetelmä

Luvussa 2.1 kuvataan insinööriyössä käytetyt tutkimusmenetelmät sekä luvussa 2.2 arvioidaan tarkemmin tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia.

2.1 Työssä käytetyt tutkimusmenetelmät

Tutkimusote pitää valita sen mukaan, mikä on tutkimuksen tavoite ja miten tutkimuskysymykset on asetettu. Insinööriyö käsittelee henkilöstön motivoinnin sosiaalista prosessia, jota on vaikea mitata numeraalisesti. Yksilön motivoitumiseen työelämässä vaikuttavat sekä sisäiset että ulkoiset tekijät, joita tutkija ei voi kontrolloida, minkä vuoksi ei voida tehdä mitattavia hypoteeseja tutkimuksen lopputuloksesta. Nämä ominaisuudet ovat tyypillisiä kvalitatiiviselle eli laadulliselle tutkimukselle ja siitä johtuen laadullinen tutkimustapa valittiin tämän insinööriyön tutkimusotteeksi. (Alasuutari 1994, 28 – 29; Eskola & Suoranta 1998, 15.)

Laadullisia tutkimusmenetelmiä on useita, ja tämän insinööriyön tutkimusmenetelmänä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa haastateltavia oli kaksi. Tutkimuksen kulku on kuvattu tarkemmin kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimuksen kulku

Tutkimuksen valmisteluvaiheessa rajattiin insinööriyön aihe. Kuten luvussa 1 alustettiin, tutkimusongelma on lähtöisin käytännön työelämän tarpeista. Täten insinööriyö haluttiin rajata sellaiseksi, että lopputulokset olisivat mahdollisimman hyvin sovellettavissa; tästä johtuen liiallista teoreettista näkökulmaa haluttiin välttää.

Teoreettisen aineiston keruu pitää sisällään myös teoreettisen viitekehyksen rakentamisen. Teoreettisen aineiston keruu suoritettiin kirjallisuuskatsauksena. Kerätty teoreettinen aineisto esitellään tarkemmin luvuissa 3 ja 4.

Haastattelu voi olla joko strukturoitu, puolistrukturoitu tai täysin avoin (Eskola & Suoranta, 1998, 85 – 94). Strukturoidussa haastattelussa suositaan suljettuja kysymyksiä ja seurataan tarkkaa kysymyslistaa, kun taas avoimessa haastattelussa ei ole kysymyslistaa ollenkaan, vaan haastattelu etenee haastateltavan ehdoilla. Puolistrukturoitu haastattelu on näiden kahden välimuoto, jossa on etukäteen valmisteltuja teemoja mutta haastattelu painottuu haastateltavan tärkeiksi kokemien aiheiden ympärille. Tässä tutkimuksessa valittiin puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jolloin saavutettiin syvällisempi ymmärrys haastateltavan omiin näkökulmiin kuin mihin olisi pystytty jos haastattelu olisi seurannut tiukkaan strukturoitua mallia. Tällöin haastattelijan tehtävänä oli pitää huoli, että kaikki halutut teemat tuli käsiteltyä, mutta ei ohjailla haastattelun kulkua liikaa. (Ghuri & Grønhaug 2005, 132; Eskola & Suoranta 1998, 86 – 87.)

Empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Haastateltavia oli kaksi, joista molemmat olivat aikaisemmin tehneet MBTI-kyselyn. Lisäksi empiiristä materiaalia saatiin omista havainnoistani. Puolistrukturoitu haastattelu suoritettiin esivalmistellun teemoituksen avulla, joka pohjautui teoreettiseen viitekehykseen. Kumpikin haastattelu kesti 50 minuuttia, jotka nauhoitettiin ja litteroitiin jälkikäteen. Haastatteluissa käytetyt teemat löytyvät liitteestä 1. Kerätty empiirinen aineisto esitellään tarkemmin luvussa 5.

Aineistojen analysointi toteutettiin vertaamalla haastattelujen tuloksia toisiinsa kootussa teoreettisessa viitekehyksessä. Analysoinnin tavoitteena oli vastata tutkimuskysymyksiin. Analyysillä pyrittiin ymmärtämään aineistoa pintaa syvemmältä: löytää syy-seuraussuhteita sekä ymmärtää eroja ja yhtäläisyyksiä haastateltavien välillä. Kuten on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle, empiirisen aineiston keruu ja analyysi etenivät jossain määrin

samanaikaisesti (Ghauri & Grønhaug 2005, 202 – 204). Analyysin tuloksena tehtiin johtopäätökset, jotka on esitelty tarkemmin luvussa 6.

2.2 Validiteetti ja reliabiliteetti

Silvermanin mukaan (2006, 289) laadullisen tutkimuksen uskottavuus riippuu datan ja tutkimusmenetelmien luotettavuudesta, sekä löydösten ja tulkintojen validiteetista.

Tutkimuksen validiteetti liittyy siihen, kuinka laajasti tutkimuksen tulokset edustavat tutkittua sosiaalista ilmiötä yleisesti, eli kuinka yleistettävissä tulokset ovat (Silverman 2006, 289).

Tutkimuksessa käsitellään ainoastaan kahden haastattelun tuloksia, joten datan määrän suppeudesta johtuen kerätty aineisto ei edusta kaikkia mahdollisia motivaatiotekijöitä, vaan ainoastaan näiden kahden nimenomaisen haastateltavan motivaatiotekijöitä. Jos dataa olisi kerätty enemmän, johtopäätökset olisivat saattaneet olla erilaisia. Kuitenkin, pienen otoksen tasapainottamiseksi kiinnitettiin erityisesti huomiota käytetyjen tutkimusmenetelmien valintaan – esimerkiksi haastattelumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, jotta saatu aineisto olisi mahdollisimman moniulotteista ja kattavaa. Näin ollen, näiden kahden haastateltavan kohdalla validiteetti on korkea, vaikka tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä kaikkiin tapauksiin.

Tunsin haastateltavat entuudestaan, mikä jossain määrin nostaa empiirisen aineiston pohjalta tehtyjen tulkintojen luotettavuutta, koska ymmärsin minkälaisesta taustasta haastateltavat tulivat. Tulkintojen luotettavuutta lisäsi myös se, että tutkimushetkellä tein osittain samansisältöistä työtä kuin haastateltavat, joten tulkitsin työhön liittyviä asioita osittain samalla tavalla kuin haastateltavat. Toisaalta haastattelijan ja haastateltavan väliset sosiaaliset suhteet saattoivat vaikuttaa siihen, miten totuudenmukaisesti haastateltava vastasi esittämiini haastattelukysymyksiin.

Tutkimuksessa käytetyn teoreettisen viitekehyksen validiteettia on syytä tarkastella myös erikseen. Seuraavissa luvuissa analysoin Myers-Briggs tyyppi-indikaattoria (MBTI) sekä Herzbergin kaksifaktoriteoriaa validiteetin näkökulmasta.

Kaikkein luotettavimpiin tuloksiin päästään, kun MBTI-kyselyn tuloksen arvioi ja tarkastaa virallisesti sertifioitu henkilö. Koska en ole virallisesti sertifioitu on mahdollista, että en ole osannut ottaa kaikkia MBTI:n nyansseja huomioon. (The Myers & Briggs Foundation 2014a.) Työssä aineiston validiteettia on pyritty parantamaan sillä, että käytin virallista teosta MBTI:n tutkimustulosten analysoinnin tukena (Quenk 2009).

Tutkimuksen reliabiliteetti liittyy siihen, kuinka hyvin tutkimustulokset ovat toistettavissa (Silverman 2006, 282). Täysin luotettavassa tutkimuksessa samoja tutkimusmenetelmiä ja samaa aineistoa käyttäen joku toinen tutkija päätyisi täsmälleen samoihin johtopäätöksiin.

Tämän insinöörityön reliabiliteettia on ensisijaisesti pyritty nostamaan sillä, että tutkimuksen kulku, aineisto, analyysi ja johtopäätökset on raportoitu mahdollisimman tarkasti. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Lisäksi reliabiliteettia on pyritty nostamaan työn ohjaajan säännöllisellä ohjauksella. Laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuitenkin kuuluu, että tutkija ei voi täysin irroittaa itseään tutkittavasta kontekstista. Varsinkin työmotivaation kaltaisen sosiaalisen ilmiön tutkimisessa on mahdoton olla täysin objektiivinen. Esimerkiksi haastattelujen kysymysten asettelu vaikuttaa siihen, minkälaisia vastaukset ovat. Tästä näkökulmasta laadullinen tutkimus on vaikeasti toistettavissa täysin samoin lopputuloksin.

Kuitenkin, jos joku toinen tutkija käyttäisi täsmälleen samoja haastatteluteemoja kuin tässä insinöörityössä on käytetty, on todennäköistä, että haastateltavilta saataisiin lähes samat vastaukset. Tällöin tutkija tulkitsisi tässä insinöörityössä käytetyn teoreettisen viitekehysten pohjalta vastauksia lähes samalla tavalla ja todennäköisesti tekisi niistä lähes samat johtopäätökset.

3 Motivaatio ja motivaatioteoriat

Tässä luvussa esitellään motivaatio käsitteenä sekä insinööriyön teoreettisen viitekehksen pohjana käytetyt motivaatioteoriat.

3.1 Motivaatio

Alun perin termi motivaatio on johdettu latinan kielen sanasta *movere*, joka merkitsee liikkumista. Motivaation kantasana on motiivi (lat. *Motivus*, ”liikuttaja”), joka yleisesti liitetään tarpeisiin, haluihin, vietteihin sekä esimerkiksi palkkioihin ja rangaistuksiin. Nykyään motivaatiolla tarkoitetaan motiivien aikaansaamaa tilaa. (Kauhanen 2007, 107.) Motivaation voidaankin sanoa olevan toiminnan voima (Peltonen & Ruohotie 1992, 16.)

Kuten yleisesti on tiedossa, mikäli henkilöllä ei ole mielenkiintoa tiettyä asiaa kohtaan eikä hän näe tarpeelliseksi pyrkiä saavuttamaan sitä, hänen motivaationsa asiaa kohtaan on heikko. Motivaation määritelmistä voidaan usein löytää kaksi yhteistä ominaisuutta, vireys ja suunta. Vireydellä tarkoitetaan aktiivisuutta, jolla henkilö toimii jotain asiaa kohtaan, kun taas suunnalla tarkoitetaan toimintaa jotain tiettyä päämäärää kohti. Motivaatio on moniulotteinen ilmiö, sillä se on tilannesidonnaista ja aina yksilöllistä. Motivaation vireys ja suunta vaihtelevat sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden vaikutuksesta. (Ryan & Deci 2000; Peltonen & Ruohotie 1992, 16.)

Motivaatio jaetaan tyypillisesti kahteen ryhmään, sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Jaottelun tekeminen on tärkeää, jotta voidaan selvittää, mitkä seikat yksilöä motivoivat kaikkein voimakkaimmin tietyissä tilanteissa ja miten niihin voidaan vaikuttaa. Sisäinen motivaatio pitää sisällään yksilön psykologiset tarpeet sekä henkilökohtaiset arvot, esimerkiksi työn sisällön merkityksen. Ulkoinen motivaatio taas tarkoittaa ulkopuolelta tulevia tekijöitä, joita tyypillisesti ovat palkkiot ja rangaistukset sekä esimerkiksi palautteen saaminen. (Lämsä 2005, 81; Pink 2011, 19, 67.)

Peltonen & Ruohotie (1992, 18) listaavat muutamia ongelmia, joita liittyy motivaatioon käsitteenä. Ensinnäkin, motivaatio itsessään on hypoteettista, sillä sitä ei voida suoraan havaita henkilöstä eikä siis näin ollen mitata. Lisäksi motivaatio on vain yksi osa yksilön käyttäytymistä määrittävistä tekijöistä, eikä kenenkään käyttäytymistä tietyssä tilanteessa voida aukottomasti selittää yksin motivaation kautta. Motivaatio sisältää useita

prosesseja. Peltosen & Ruohotien mukaan motivaatiota määräävät yksilön sisäisen epätasapainon ja ulkoisen ärsykeympäristön lisäksi myös tilanteiden havaitseminen sekä saatavilla olevan informaation valinta ja tulkinta. Näiden lisäksi motivaatioon vaikuttavat yksilön omat arvot sekä tavoitteet, joita hän tai ympäristö on hänelle asettanut.

Motivaatioon liittyvät ongelmat näkyvät monesti työpaikalla selkeästi. Esimies saattaa esimerkiksi leimata huonosti suoriutuvan alaisensa laiskaksi, vaikka todellisuudessa kyseessä olisi huonosti ja väärällä tavalla motivoitu yksilö. Toisaalta huonosti motivoituneen alaisen näkökulmasta tämä saattaa pitää korkeasti motivoitunutta esimiestä liian vaativana, mikä voi aiheuttaa vielä suurempia motivoitumisongelmia. Täysin samalla tavalla toimiva esimies saattaa sen sijaan näyttäytyä toiselle alaiselle erittäin motivoivana ja tehokkaana kannustajana. Ihmistuntemus on tärkeää ja johdon pitäisi ottaa se huomioon kun se miettii keinoja motivoida suurempaa joukkoa, sillä kaikki yksilöt pitäisi kuitenkin pystyä ottamaan huomioon nimenomaan yksilöinä.

3.2 Motivaatioteoriat

Motivaatioteorioilla pyritään selittämään käyttäytymisen syitä ja tekijöitä jotka vaikuttavat yksilön motivaatioon. Niiden kehittäminen on alkanut jo 1950-luvulla Yhdysvalloissa. (Lämsä & Hautala 2005, 81; Kauhanen 2007, 106 – 108.)

Yksittäiset motivaatioteoriat jaetaan yleisesti kahteen pääryhmään: prosessi- ja sisältö- eli tarveteorioihin.

Prosessiteoriat kohdistuvat yksilön tietoihin päättelyprosesseihin. Näissä teorioissa keskitytään nimenomaan motivaation suuntaan, voimakkuuteen ja pysyvyyteen. Työmotivaation ajatellaan olevan yksilön tietoisien päätöksentekoprosessin seurausta (Lämsä & Hautala 2005, 87). Prosessiteorioista tunnetuimpia ovat Adamsin oikeudenmukaisuusteoria vuodelta 1965, Vroomin odotusarvoteoria vuodelta 1964 sekä Locken päämääräteoria vuodelta 1968 (Lämsä & Hautala 2005, 87 – 89).

Lämsän & Hautalan (2005, 81 – 83) mukaan tarveteoriat pyrkivät selventämään niitä sisällöllisiä tekijöitä, jotka motivoivat työntekijää hyvään työsuoritukseen. Tarveteorioihin

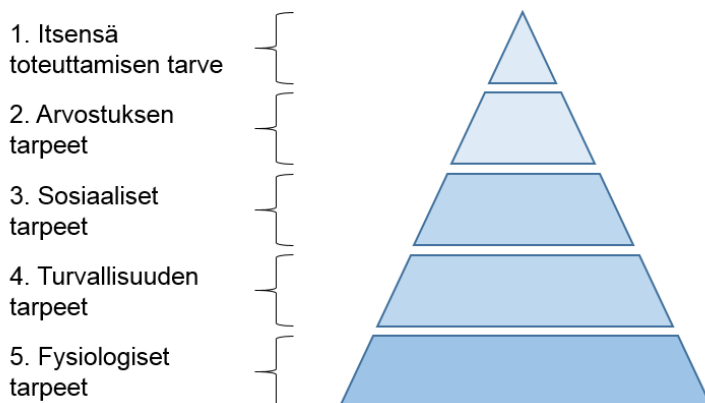
lukeutuu esimerkiksi yhdesvaltalaisen sosiaalipsykologi Abraham Maslow'n tarvehierarkiateoria sekä niinkään yhdysvaltalaisen psykologi Frederick Herzbergin kaksifaktoriteoria.

Motivaatioteorioiden kehittäminen perustui alun perin nimenomaan yhdysvaltalaisissa organisaatioissa tehtyihin tutkimuksiin, josta johtuen ne eivät aina suoraan sovi suomalaiseen organisaatiokulttuuriin. Lisäksi motivaatioteorioita kohtaan on esitetty kritiikkiä siitä syystä, että monet teorioista on kehitetty jo yli 40 vuotta sitten. (Lämsä & Hautala 2005, 81; Kauhanen 2007, 107 – 108, ks. myös Neher 1991, House & Wigdor 1967.)

Tutkimuksessa perehdytään erityisesti Maslow'n tarvehierarkiaan sekä Herzbergin kaksifaktoriteoriaan, ja tarkastellaan teorioita erityisesti työelämän tarpeiden näkökulmasta.

3.2.1 Maslow'n tarvehierarkiateoria

Abraham Maslow esitti vuonna 1943 teorian, jossa hän kuvaa ihmistä motivoivien tarpeiden hierarkiaa tärkeysjärjestyksessä. Maslow'n teoria on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Maslow'n (1943) tarvehierarkia.

Tarvehierarkiassa Maslow'n mukaan alemman tason tarpeiden tullessa tyydytetyiksi yksilö voi siirtyä ylemmälle tasolle. Näin ollen aina kun tietyn tason tarpeet tulevat tyydytetyiksi, niiden vaikutus yksilön motivoinnissa lakkaa. Teoria toimii myös toisinpäin. Mikäli jokin alemman tason tarpeista ei enää tule tyydytetyiksi, yksilö tipahtaa portaan alaspäin. (Maslow 1943, 372 – 376.)

Fysiologisiin tarpeisiin lukeutuvat nälkä, jano, uni ja seksi. Työympäristössä esimerkiksi ruokailu, lepotauot ja työterveydenhuolto toimivat fysiologisten tarpeiden tyydyttäjinä. (Lämsä 2005, 82; Maslow 1943, 372 – 376.)

Turvallisuuden tarpeisiin kuuluvat varmuus, vaaratilanteiden välttäminen sekä suojautuminen fyysisiltä (esimerkiksi sairauksilta) ja tunne-elämän haitoilta (esimerkiksi avioero). Työelämässä työsuhteen pysyvyys, työturvallisuus sekä palkkaus ovat turvallisuuden tarpeiden tyydyttäjiä. (Lämsä 2005, 82; Maslow 1943, 376 – 380.)

Sosiaalisten tarpeiden tyydyttäjiksi luetaan ystävyys, perhe ja rakkaus, hyväksyntä ja yhteenkuuluvuuden tunne sekä tarve toimia osana ryhmää. Työelämässä esimerkiksi hyvä me-henki ja esimies-alainen-suhde ovat sosiaalisen tarpeen tyydyttäjiä. (Lämsä 2005, 82; Maslow 1943, 380 – 381.)

Arvostuksen tarpeisiin lukeutuvat itsekunnioitus ja itsenäisyys, kiitoksen saaminen, asema, tunnustus ja saavutukset sekä muiden arvostus. Työyhteisössä tavoitteet ja niiden saavuttaminen, palautteen saaminen sekä palkitseminen ja kehityskeskustelut ovat keinoja tyydyttää arvostuksen tunne. (Lämsä 2005, 82; Maslow 1943, 381 – 382.)

Itsensä toteuttamisen tarpeita tyydyttäviä tekijöitä ovat henkilökohtaiset saavutukset, henkinen kasvu ja kehittyminen, luovuus ja tiedon määrän lisääntyminen. Maslow (1943, 382) kiteyttää itsensä toteuttamisen terminä hyvin: *”Taipumusta voidaan kuvata haluna saavuttaa enemmän kuin mitä yksilö tällä hetkellä on, tullaksen kaikeksi siksi mitä voisi olla.”*

Työssä urakehitys, työstä nauttiminen ja tunne työnsä osaamisesta sekä työhön sitoutumisesta ovat itsensä toteuttamisen tyydyttäviä tekijöitä. (Lämsä 2005, 82; Maslow 1943, 382 – 383.)

Suomessa alemmat tarvetasot ovat yhä useammin jo perustasolla valmiiksi tyydytettyjä, ja nykyään esimerkiksi palkitsemisjärjestelmät suunnitellaan useasti tukemaan ryhmäkohtaisesti tarpeiden täyttämistä, Lämsä (2005, 83) toteaa. Lämsä jatkaa, että työtehtävien vaihtuessa ja kehittyessä syntyy uusia tarpeita, ja näin ollen myös tarvehierarkian tasot vaihtelevat tilanteen mukaisesti.

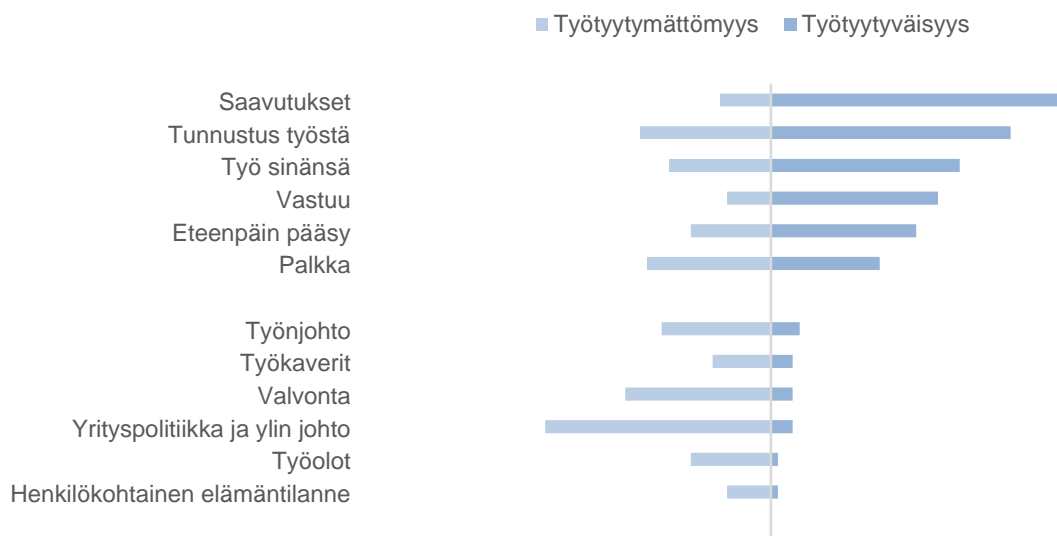
Maslow'n tarvehierarkiateoriaa on kritisoitu laajasti. Maslow'n esittämästä tarpeiden järjestyksestä kiistellään, sillä ympäristö ja kulttuuri, jossa ihminen elää, voivat vaikuttaa motivaatiotekijöihin sekä niiden tärkeysjärjestykseen huomattavasti. Esimerkiksi Kiinassa tarvehierarkian tärkeysjärjestys on eri kuin Suomessa (Huczinsky & Buchanan 2001; Lämsä 2005, 83, mukaan.) Tämän lisäksi myös voimakas yksilön korostaminen ja kuvaus tarpeidensa armoilla olevasta ihmisestä ovat Lämsän (2005, 83) mukaan saaneet kritiikkiä osakseen. Lämsä (2005, 83) toteaaakin, ettei Maslow tarkoittanut tarvehierarkiaa suoraan sovellettavaksi työelämässä.

Maslow'n teoriaan otti kantaa myös Herzberg kehittäessään kaksifaktoriteoriaansa (Pardee 1990, 14).

3.2.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Frederick Herzberg esitti kollegoidensa Bernard Mausnerin ja Barbara Snydermanin kanssa vuonna 1959 tunnetun mallin, jossa he jakavat kahteen osaan tekijät, jotka vaikuttavat yleisesti työmotivaatioon: työtyytyväisyystekijöihin eli motivaatiotekijöihin sekä työtytymättömyystekijöihin eli hygieniatekijöihin (Herzberg ym. 1959). Kaksifaktoriteorian mukaan työtyytyväisyys ja työtytymättömyys eivät ole toistensa vastakohtia, vaan työtyytyväisyyden vastakohta on ei-työtyytyväisyys, ja työtytymättömyyden vastakohta on ei-työtytymättömyys (Herzberg 2003).

Herzbergin teoriassa motivaatiotekijät liittyvät itse työhön ja sen sisältöön ja lisäävät myönteisyyttä, tyytyväisyyttä sekä positiivista asennetta. Hygieniatekijät taas liittyvät työympäristöön (Lämsä & Hautala 2005, 84). Herzbergin (2003) mukaan työntekijöiltä kysyttäessä, mikä tekee heidät tyytymättömiksi työssään, useimmiten vastaus on ärsyttävä esimies, alhainen palkka, huonot työolosuhteet ja typerät säännöt. Näitä tutkimustuloksia on havainnollistettu kuviossa 3.



Kuvio 3. Herzbergin (1959) tutkimustulokset, King (1970) mukaan.

Kaksifaktoriteorian mukaan (Lämsä & Hautala 2005, 84 – 85) työtyytyväisyyteen ja -tyytymättömyyteen vaikuttavat eri tekijät. Motivaatiotekijöihin vaikuttamalla voidaan nostaa henkilön työtyytyväisyyttä tietyllä osa-alueella, kun taas hygieniatekijöihin vaikuttamalla voidaan ainoastaan poistaa työtytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä. Samat tekijät voivat vaikuttaa eri tavoilla eri henkilöihin, esimerkiksi palkka voi toiselle olla yksi työtyytyväisyyden lähde, kun taas toiselle se aiheuttaa työtytymättömyyttä (Lämsä & Hautala 2005, 84 – 85; House & Wigdor 1967). Kuitenkin pelkästään hygieniatekijöihin vaikuttamalla ei yleensä saada pitkäkestoista työtyytyväisyyttä aikaiseksi, sillä ne eivät hygieniatasolla enää aiheuta motivaatiota. Yksilöä motivoitaessa olisi näin ollen tärkeää ensin poistaa negatiiviset hygieniatekijät ja sen jälkeen vaikuttaa suoraan yksilön motivaatiotekijöihin (Lämsä & Hautala 2005, 84 – 85.)

Maslow'n teoriaan peilaten tarvehierarkian kolme alinta tasoa voidaan nähdä vastaavan Herzbergin hygieniatekijöitä, kun taas kaksi ylintä tasoa ovat ne, joihin vaikuttamalla motivaatiota voidaan lisätä. On siis mahdollista päästä Maslow'n teoriassa arvostuksen tarpeen tasolle asti pelkästään hygieniatekijöihin vaikuttamalla ja niitä poistamalla. (Hersey & Blanchard 1982, 60; Pardee 1990, 15 mukaan.)

Herzbergin teorian ytimessä on ajatus siitä, että monet tekijät ovat yhtä aikaa sekä hygienia- että motivaatiotekijöitä. Tätä on mallinnettu kuviossa 3, joka on mukailtu Herzbergin ym. (1959) tutkimustuloksista. Esimerkiksi runsaastikin jaettu tunnustus työstä voi olla hygieniatekijä, mikäli työntekijä kokee, että tunnustusta ei saa oikeudenmukaisesti,

johdonmukaisesti tai oikeista asioista. Toisaalta tunnustus työstä on parhaimmillaan yksi voimakkaimmista motivaatiotekijöistä, jos työntekijä kokee, että tunnustusta jaetaan oikeaan aikaan ja ansaitusti. Vastaavasti esimerkiksi kollegoiden vaikutus työtyytyväisyyteen voi olla kaksijakoista; työntekijä saattaa olla erityisen tyytyväinen omaan tiimiinsä ja kokea, että hyvä tiimihenki luo työmotivaatiota, mutta samaan aikaan olla tyytymätön osaston muihin tiimeihin ja niiden toimintaan. Työtyytyväisyyden ja -tyytymättömyyden tulkinta saati hallinta organisaatiossa ei siis aina ole mustavalkoista ja suoraviivaista. (House & Wigdor 1967.)

Herzberg (2003) toteaaakin, että yrityksellä on ainoastaan rajalliset keinot motivoida henkilöstöään ulkoisesti. Hänen mukaansa organisaation pitää huolehtia työn sisällöstä ja sen rikastamisesta sekä laajentamisesta, jotta henkilöstö pysyy motivoituneena. Näiden avulla pyritään saamaan aikaiseksi sisäistä motivaatiota, joka vastaa ihmisen luontaiseen arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeeseen (vrt. kuvio 2, Maslow'n tarvehierarkia).

Käytännössä työtyytyväisyys- ja työtyytymättömyystekijöihin voidaan vaikuttaa organisaatiossa esimerkiksi työn muotoiluun ja organisoinnin avulla. Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin työn muotoilua ja organisointia.

3.3 Työn muotoilu ja organisointi

Työmotivaatiota, työtyytyväisyyttä ja työn suoritustasoa voidaan kohentaa työn muotoiluun ja organisoinnin keinoin (Peltonen & Ruohotie 1987, 77).

Kauhasen (2007, 54) mukaan työn organisoinnin tieteellinen tarkastelu on saanut alkunsa 1900-luvun alussa F. W. Taylorin toimesta. Työn muotoiluun ja sen kehittymiseen on taas 1950-luvulta asti vaikuttanut muun muassa Maslow'n ja Herzbergin teoriat. Kauhasen (2007, 55) mukaan varsinkin nykyisessä kiristyneessä markkinatilanteessa yrityksille on entistä tärkempää pitää oma henkilöstönsä motivoituneena työtänsä kohtaan.

Työn muotoilulla tarkoitetaan yleisesti työn laajentamista sekä työn rikastamista, kun taas työn organisoinnin menetelmiksi luetaan työaika, etätyö sekä työvälineet (Kauhasen 2007, 56 – 57; Peltonen & Ruohotie 1987, 79). Luvuissa 3.3.1 ja 3.3.2 esitellään

ensin työn organisoinnin ja sen jälkeen työn muotoilun menetelmät, sekä tarkastellaan näitä myyntityön näkökulmasta.

3.3.1 Työn organisointi

Työaika on Kauhasen (2007, 58) mukaan yksi tärkeimpiä työn organisoinnin keinoja. Perinteisen kahdeksan tunnin työpäivän sijaan erilaisia työaikamalleja on kokeiltu useissa yrityksissä jo vuosikymmenten ajan, varsinkin valmistavan teollisuuden alalla. Kuitenkin, yhä useammin yritys haluaa palvella asiakasta silloin, kun se asiakkaalle parhaiten sopii.

Erityisesti nykyisessä globaalissa toimintaympäristössä esimerkiksi B2B-myyntityön suorittaminen voi olla hankalaa, mikäli työaikoja noudatetaan liian kirjaimellisesti. Ei esimerkiksi ole epätavallista, että asiakas työskentelee täysin eri aikavyöhykkeellä kuin myyntiorganisaatio. Lisäksi myyntityössä on tarpeen myös priorisoida omaa ajankäyttöä siten, että vähemmän asiakasintensiivinen työ – esimerkiksi tarjousten tekeminen tai sopimusten muotoilu – tapahtuisi mahdollisuuksien mukaan virastoaikojen ulkopuolella tai esimerkiksi lounasajan molemmin puolin, jolloin asiakkaan kontaktointi on hankalampaa. Myyntityölle onkin tyypillistä, että tarve työntekijän itsensä johtamisen ja oman ajankäytön suunnittelun taidoille on korostunut. Täten myyntityön organisoinnissa tarvitaan joustoa puolin ja toisin niin työntekijän kuin työnantajan osalta.

Viime vuosikymmenet ovat muuttaneet työpaikan käsitettä. Tavallisesti nähdään, että on kolme paikkaa tehdä työtä; toimisto, koti tai tilapäisesti muualla (Kauhanen 2007, 59 – 60). Näistä myyntityössä korostuu liikkuva, ns. ”kentällä” työskentely. Työntekijän on kuitenkin tarpeen olla niin esimiehen, kollegoiden kuin asiakkaiden tavoitettavissa kaikkialla. Pitkälle kehittynyt teknologia ja hyvät työvälineet mahdollistavat tämän.

Tietotyön lisääntymisen myötä myös etätyöskentely on yleistynyt. Etätyöskentely saattaa lisätä työmotivaatiota mahdollistamalla itsenäisemmän työnteon, mutta etätyö tuo omat haasteensa työn organisointiin ja johtamiseen. Suurimpina esteinä etätyöskentelylle ovat edelleen esimiehen ja yleisesti koko organisaation asenne etätyötä kohtaan. Fyysinen läsnäolo tavallisesti nopeuttaa tiedonkulkua työyhteisössä ja helpottaa esimerkiksi hiljaisen tiedon siirtymistä ja yhteishengen syntymistä (Kauhanen 2007, 60.) Myyntityön luonteeseen kuuluukin voimakas painotus hiljaiseen tietoon; myyjän kokemus, kontaktit ja

tilanteiden lukutaito määräävät työn tuloksen. Näin ollen esimerkiksi uutta myyjää kouluttaessa fyysinen läsnäolo on usein tärkeää.

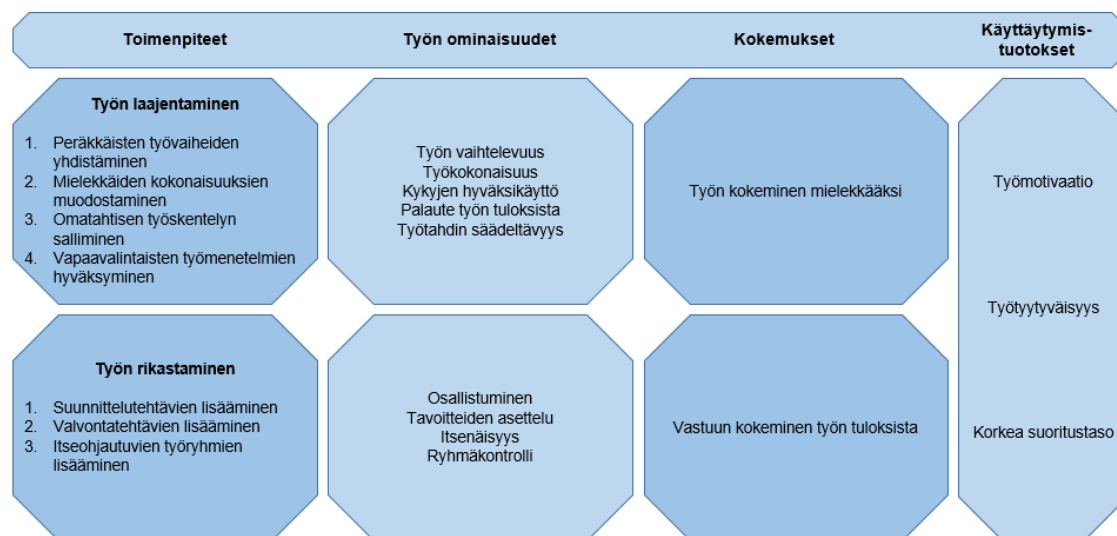
Oikeanlaiset työvälineet (Kauhanen 2007, 60 – 61) ovat tärkeitä sujuvan ja turvallisen työskentelyn mahdollistajina. Jos työvälineet ovat vanhentuneita tai eivät toimi, sillä on usein suora vaikutus työntekijän motivaatioon – usein tämä näkyy huonontuneena työn laatuna ja määränä. Kauhasen mukaan uudet työvälineet lisäävät motivaatiota, mutta toisaalta teknologian nopea kehitys saa aikaan sen, ettei kaikilla voi aina olla käytössään uusinta. Tähän haasteeseen on osittain vastannut viime vuosina kasvanut trendi, jossa työntekijä voi itse valita omat työkalunsa, niin kutsuttu ”Bring Your Own Device” eli BYOD.

Myyntityössä työn sujuvuuden ja motivaation kannalta olennaista on, että työvälineet vastaavat hektisen työn tarvetta – että asiakkaat saavat työntekijään tarvittaessa yhteyden ja että työntekijällä on viiveetön pääsy esimerkiksi asiakasrekisterin tietoihin.

3.3.2 Työn muotoilu

Työn muotoilun keinoiksi luetaan perinteisesti työn laajentaminen sekä työn rikastaminen (Peltonen & Ruohotie 1987, 77 – 79).

Mikäli työ ei kannusta yksilöä riittävästi sellaisenaan, vaan hänellä on halu tehdä entistä haastavampia työtehtäviä tai laajempia kokonaisuuksia, oikealla tavalla toteutettuna työn muotoilulla on suora vaikutus yksilön motivaatioon. Tällöin jokaisen työntekijän omat kyvyt ja taidot saadaan hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla (Peltonen & Ruohotie 1987, 77 – 78.) Työtyymättömyyden poistaminen eli hygienitekijöihin vaikuttaminen luo Peltosen & Ruohotien (1987, 78) mukaan edellytykset työn muotoilun onnistumiselle. Mikäli yksilö on syystä tai toisesta tyytymätön palkaan, turvallisuuteen tai esimiehiin, ei esimerkiksi työtehtävien lisääminen nosta motivaatiotasoa välttämättä laisinkaan. Sen lisäksi ennen työn muotoilua pitäisi Peltosen & Ruohotien mukaan (1987, 78) varmistua siitä, että yksilö sekä haluaa että pystyy suoriutumaan uusista työtehtävistä.



Kuvio 4, Työn muotoilu, Peltonen & Ruohotie 1987, 79.

Peltosen & Ruohotien (1987, 77 – 79) mukaan työn laajentaminen koostuu perinteisesti neljästä toimenpiteestä, jotka on kuvattu kuviossa 4:

- Peräkkäisten työvaiheiden yhdistäminen, jossa lyhyitä työvaiheita yhdistetään mielekkääksi kokonaisuudeksi. Tällöin yksilöllä on mahdollisuus käyttää useampaa taitoa työn tekemisessä.
- Mielekkäiden työkokonaisuuksien muodostaminen. Yksilöllä on mahdollisuus suorittaa jokin osakokonaisuus loppuun saakka sekä vahvistaa työn lopputulos, ja näin hän saa suoran palautteen työnsä tuloksista sekä suoriutumisen tunteen.
- Omatahtisen työskentelyn salliminen. Tarkoituksena tyydyttää yksilön itsenäisyyden tarpeita.
- Vapaavalintaisen työmenetelmän valitseminen, jossa perehdytyksen jälkeen yksilölle annetaan mahdollisuus valita itselleen parhaiten sopiva tapa suorittaa työtehtävä. Tuottaa yksilölle tunteen siitä, että hän on osaltaan tekemässä päätöksiä siitä miten työ tehdään. (Peltonen & Ruohotie 1987, 77.)

B2B-myyntityössä yhä useammin yksittäinen myyjä saa suorittaa koko myyntiprosessin alusta loppuun asti, asiakastapaamisen sopimisesta sopimusten allekirjoittamiseen, ja joissain tapauksissa vielä asiakkuuden jatkuvan hoitamisen. Tällöin työ muodostaa mielekkään kokonaisuuden ja mahdollistaa myyjän koko tietotaidon hyödyntämisen tietyssä asiakkuudessa.

Tämän lisäksi jokainen asiakaskohtaaminen on erilainen kuin edellinen, mikä mahdollistaa ja pakottaa myyjän muuntamaan omia työmenetelmiään aina tilanteeseen sopiviksi – sopiiko esimerkiksi tapaamisia perinteisesti puhelimella vai käyttääkö hyväksi sosiaalista mediaa. Toiselle asiakkaalle toimii tiukan asiallinen ja faktapohjainen keskustelu, kun toisessa tilanteessa ainoastaan vapaalla keskustelulla ja hieman aiheen viereen ajatumisellakin saadaan luotua tarvittava luottamussuhde asiakkaan kanssa.

Työn rikastaminen (Kauhanen 2007, 57; Peltonen & Ruohotie 1987, 78 – 79) pitää sisällään kolme eri menetelmää:

- Suunnittelutehtävien lisääminen, jossa yksilölle annetaan mahdollisuus osallistua oman työnsä suunnitteluun. Samalla työn suunnittelun ja toteutuksen välinen kuilu pienentyy. Tämä auttaa yksilöä sisäistämään hänelle asetetut tavoitteet sekä tyydyttää yksilön itsenäisyyden, pätemisen ja vallan tarpeita.
- Valvontatehtävien lisääminen. Annetaan yksilölle mahdollisuus arvioida omia työsuorituksiaan, jolloin palautetta työstä ja tuloksista saadaan välittömästi. Samalla kasvatetaan yksilön itsetuntoa sekä vastuuntuntoa työtä kohtaan.
- Itseohjautuvien työryhmien muodostaminen. Annetaan enemmän vastuuta ryhmälle asioista jotka aikaisemmin kuuluivat esimiehille, esimerkiksi suunnittelua ja valvontaa. Pyritään lisäämään työn kannustearvoa itsenäisyyden ja vastuunannon kautta. (Kauhanen 2007, 57; Peltonen & Ruohotie 1987, 78.)

Herzbergin (2003) mukaan työn rikastamista voidaan tehdä myös väärin keinoin. Hänen mukaansa esimies saattaa työn rikastamisen sijasta vahingossa tehdä työstä aikaisempaa merkityksettömämpää – esimerkiksi lisäämällä tulosodotuksia kohtuuttomasti, täydentämällä ennestään tylsää työnkuvaa uusilla tylsillä työtehtävillä tai tarpeettomasti poistamalla työn haastavimpia osia ja jättämällä jäljelle rutiininomaiset tehtävät. Samassa yhteydessä hän kuitenkin toteaa, että oikein perustein rakennetuilla työn rikastamisen keinoilla on mahdollisuus lisätä yksilön motivaatiota. Vastuun kantaminen ja ottaminen, henkilökohtainen kasvu ja oppiminen sekä tunnustuksen saaminen toimivat tällöin motivaattoreina.

3.4 Palkitseminen

Monet Herzbergin tutkimista motivaatio- ja hygieniatekijöistä liittyvät palkitsemiseen. Kauhasen (2007, 107, 135) mukaan esimerkiksi suora taloudellinen palkitseminen toimii

Herzbergin teoriassa hygienia- ja motivaatiotekijänä, kun taas esimerkiksi motivaatiotekijänä toimivaa tunnustusta käytetään suomalaisissa organisaatioissa edelleen liian vähän.

Palkitseminen on yksi henkilöstöjohtamisen osa-alueista sekä yksi johdon keinoista pitää henkilöstö motivoituneena ja sitä kautta päästä lyhyellä sekä pitkällä aikavälillä strategiin tavoitteisiin ja kehittää organisaation toimintaa. Palkitseminen pitää sisällään sekä taloudelliset että aineettomat palkkiot, joissa työn suorituksen laadun ja luonteen pitäisi olla yhteydessä yksilön palkitsemiseen. Palkitseminen onkin erittäin herkkä väline, ja yrityksen johdon olisikin syytä miettiä aina tarkkaan, mitä palkitsemiskeinoja voidaan ja on tarkoituksenmukaista käyttää. Palkitsemisen muotoihin ja niiden vaikuttavuuteen vaikuttavat voimakkaasti esimerkiksi yksilön käyttäytyminen ja henkilökohtainen motivaatio, organisaation henkilöstörakenne sekä työmarkkinatilanne (Kauhanen 2007, 105 – 106).

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin sekä aineellisia että aineettomia palkitsemiskeinoja myynnin kontekstissa ja niiden vaikutusta motivaatioon.

3.4.1 Suora ja epäsuora taloudellinen palkitseminen

Taloudelliset palkkiot jaetaan kahteen ryhmään: suoriin ja epäsuoriin. Suorilla palkkioilla tarkoitetaan rahapalkkaa, epäsuorilla esimerkiksi lounas-, auto- tai puhelinetua (Kauhanen 2007, 109).

Suoran taloudellisen palkitsemisen vaikutuksesta motivaatioon on olemassa erilaisia näkökulmia. Maslow'n (1943, 372 – 376) teorian mukaan rahalla tyydytetään fysiologisia ja turvallisuuden tarpeita, kun taas Herzbergin (2003) mukaan rahalla voi lähinnä poistaa tyytymättömyyttä, ei niinkään lisätä tyytyväisyyttä. Peltonen & Ruohotie (1987, 44 – 46) toteavat, että Herzbergin ja Maslow'n teorioissa aliarvioidaan palkan merkitystä. Kauhasen (2007, 111) mukaan taloudellisilla palkkioilla työnantaja voi perinteisesti houkutella potentiaalisia työnhakijoita, pitää hyvät työntekijät organisaatiossa, saada kilpailuetua, lisätä tuottavuutta, tukea organisaation strategisia tavoitteita sekä vahvistaa ja määritellä organisaation rakennetta. Välillisesti kyse on tällöinkin työmotivaatiosta; Kauhasen lisätaamat hyödyt toteutuvat, kun työvoima on motivoitunut.

Rahapalkan vaikutus työmotivaatioon on usein kuitenkin tilanneriippuvaista ja henkilösidonnaista. Palkan osuuteen työmotivaatiossa vaikuttavat mm. työntekijän varallisuus, arvomaailma ja elämäntilanne. Raha onkin monelle väline tietynlaisen statuksen saavuttamisessa ja sen ylläpitämisessä – vaikka itse palkan suuruus ei olisikaan motivaatiotekijä, tietyn elintason ylläpitäminen saattaa olla (Kauhanen 2007, 112.)

Suomessa palkasta puhumista pidetään usein tietynasteisena tabuna, josta ei keskustella julkisesti. Omasta palkasta ei ole tapana puhua, ja esimerkiksi hyvin harvassa rekrytointi-ilmoituksessa ilmoitetaan työn palkka suoraan numeroina – poikkeuksena julkinen sektori, jossa palkanmääräytymisen perusteet ovat tarkemmin säänneltyjä kuin yksityisellä sektorilla.

Palkkatyytymättömyys viittaa eroon halutun ja todellisen palkan välillä. Suuri ero voi johtaa alhaiseen työmoraaliin ja alhaiseen tuottavuuteen. Palkkatyytymättömyys voi vaikuttaa myös muiden motivaatiokeinojen tehokkuuteen aiheuttamalla vastarintaa työn muotoiluun tähtääviä toimenpiteitä, kuten työn laajentamista, työn rikastamista tai tavoitejohtamista kohtaan. Tällöin tyytymättömyys on korjattava ennen kuin motivaatiota voidaan käsitellä muilla keinoin (Peltonen & Ruohotie 1987, 44 – 46.) On huomionarvoista, että palkkatyytymättömyys voi seurata myös siitä, jos palkkakehitys ei seuraa muuta (itsessään työmotivaatiota lisäävää) työn kehitystä, esimerkiksi osaamisen kasvua tai työn muotoilun yhteydessä tapahtunutta työmäärän tai vastuun kasvua.

Tulos- eli provisiopalkkaus on palkkauksen muoto, joka koostuu yleensä kiinteästä perusosasta ja palkkio- eli provisio-osasta. Tulospalkkauksen perusosa on yleensä aikapalkka, ja palkkio-osa on sidottu organisaation tai sen osan – esimerkiksi tiimin tai yksilön itsensä – suoriutumiseen, ja se voi koskea yhtä tai useampaa henkilöä kerrallaan. Tyyppillisesti tulospalkkauksessa on ennalta määritellyt tulostavoitteet, joiden saavuttaminen tai ylittäminen johtaa provision maksuun. Tulospalkkaus sopiikin parhaiten helposti mitattaviin töihin. Tulostavoitteet perustuvat organisaatiolle merkittäviin tunnuslukuihin; tyyppillisesti taloudellisiin tavoitteisiin mutta usein myös määrällisiin, laadullisiin, tehokkuutta mittaviin tai kehitystoimenpiteisiin perustuviin tavoitteisiin (Kauhanen 2007, 124; Peltonen & Ruohotie 1987, 50.)

Provisiopalkkausta on perinteisesti pidetty etenkin myyntityölle parhaana tapana palkita tehdystä työstä, jolloin provisiona on maksettu tietty prosenttiosuus tehdystä kaupasta.

Kaksifaktoriteorian mukaan työn laadun perusteella saatua palkkaa (esim. tulospalkan provisio-osuutta) ei nähdä hygieniatekijänä, vaan sitä pidetään ennemminkin tunnustuksena hyvin tehdystä työstä eli motivaatitekijänä (Herzberg 1959, 117 – 118). Daniel Pinkin (2012, 76 – 77) mukaan uusimpien tutkimusten valossa provisiopalkka ei ole paras tapa motivoida parhaita myyjiä. Tämän päivän maailmassa puhdasta tuotemyyntiä on enää lähinnä vähittäiskaupassa; informaatioajan organisaatioissa myynti on yhä useammin ratkaisukeskeistä ja perinteistä suoraviivaista myyntityötä monimutkaisempaa. Tällöin myyjien tulospalkkaus saattaa jopa tehdä enemmän harmia kuin hyvää organisaation tavoitteille, ja vaihtamalla muunlaisiin palkkauksen muotoihin on mahdollista päästä paljon parempiin suorituksiin (Pink 2012, 76 – 77).

Tämän päivän myyntityö on tiedon keräämistä ja jalostamista, uusien haasteiden identifiointia ja nykyisten ratkaisemista sekä yhä enemmän näkemyksen ja asiantuntijuuden kuin tuotteen myymistä; näin ollen vanhat palkitsemisen mallit eivät enää toimi kaikille ja kaikkialla. Lisäksi nykyisen informaatioajan globaali työympäristö korostaa entistä vahvemmin kontaktien, verkostojen ja kestävien asiakassuhteiden merkitystä, ja näiden arvoa voi olla vaikea mitata tulostavoittein.

Lisäksi Pink kritisoi ”keppi tai porkkana” -menetelmän toimimattomuutta, sillä toiminnan pakottaminen ulkoisten ärsykkeiden avulla syö usein sisäisen motivaation lähteen ja muuttaa mielenkiintoisen asian epämukavaksi pakoksi. Sen lisäksi jos-niin-toimintamalli aiheuttaa palkittavassa riippuvuutta palkkiota kohtaan. Esimerkiksi rahallisen palkkion saaminen kerran aiheuttaa sen, että sitä oletetaan myös seuraavalla kerralla ja jossakin vaiheessa sen suuruutta on kasvatettava, jotta mielenkiinto säilyisi myös pidemmällä tähtäimellä (Pink 2011, 53 – 54.)

Organisaation kannattaakin ennemminkin panostaa sisäisten motivaation lähteiden vahvistamiseen, sillä ulkoisen ärsykkeen tuominen osaksi jotakin tehtävää vie osan tekijän autonomiasta pois, jolloin ilo itse työtehtävää kohtaa usein katoaa. (Pink 2011, 37 – 39).

Vuonna 2013 tehdyn Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset SMJK ry:n tutkimuksen mukaan (SMJK 2013) Suomessa myyntityön yleisin palkkaustapa on kiinteän palkan ja bonuksen yhdistelmä, joka on käytössä 40 %:lla kyselyn vastaajista. Seuraavaksi yleisimmät palkkauksen muodot ovat pelkkä kiinteä palkka, kiinteän palkan ja henkilökoh-
taisen kannustuslisäprovision yhdistelmä sekä kaikkein harvimmin pelkkä provisio.

Epäsuorilla palkkauksella tarkoitetaan erilaisia etuja, joita työnantaja voi tarjota palkan lisäksi ja joilla on jokin taloudellinen arvo. Perinteisesti tällaisia ovat olleet ravinto-, puhelin- ja autoetu. Edellä mainitut lasketaan normaalin verotuksen piiriin, ja yritys joutuu suorittamaan niistä vuosittaiset ennakonpidätykset. Näiden lisäksi yritys voi kuitenkin tarjota koko henkilöstöä koskevia, kohtuullisia etuja ilman verotusta. Tällaisiin lukeutuvat mm. laaja terveydenhuolto, henkilöstölainat ja täydennyskoulutukset (Kauhanen 2007, 115 – 116.)

Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan taloudellisten palkitsemistekijöiden merkitys laskee, kun ne saavuttavat hygieniatason, ja vastaavasti aineettomien palkitsemistekijöiden merkitys kasvaa (Kauhanen 2007, 131).

3.4.2 Aineeton palkitseminen

Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan työuraan liittyviä sekä sosiaaliin palkkioihin liittyviä palkitsemiskeinoja, esimerkiksi mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen, uran joustavuutta ja erilaisia statussymboleja. Yleisen käsityksen mukaan aineettomien palkkioiden merkitys yksilön motivaatioon on sitä suurempi, mitä suurempi yksilön palkka on, sillä tulojen kasvaessa palkan itsensä merkitys pienenee muihin tekijöihin verrattuna. (Kauhanen 2007, 131 – 135)

Työuraan liittyvien tekijöiden palkitsevuus perustuu työsuhteeseen. Näitä tekijöitä ovat työ sinänsä, itsensä kehittäminen, uran joustavuus sekä mahdollisuus tulojen lisäykseen.

Epävarmassa työmarkkinatilanteessa jo vakituinen työ itsessään voi olla palkitsevaa ja siten motivoivaa. Erityisesti viime vuosina työn jatkuvuus ei ole ollut kaikilla aloilla itsentään selvää. Itsensä kehittäminen viittaa mahdollisuuksiin kouluttautua tai kerätä muulla tavoin ammattiin liittyvää osaamista (Kauhanen 2007, 132). Työntekijän ammattitaidon lisääntyminen hyödyttääkin usein sekä työnantajaa että työntekijää. Monet organisaatiot panostavat henkilöstönsä kehittämiseen tukemalla esimerkiksi kurssimaksuja, kirjahan-kintoja tai seminaarimaksuja sekä mahdollistamalla opintovapaan ottamisen.

Työhön liittyvät mahdollisuudet uralla etenemiseen ja sitä kautta tulojen lisäykseen ovat paljon käytetty aineettoman palkitsemisen muoto yrityksissä; esimerkiksi pelkkä lupaus mahdollisuudesta siirtyä haastavampiin tehtäviin määräajan kuluttua voi motivoida työntekijää suoriutumaan nykyisistä työtehtävistään hyvin. Kauhanen (2007, 132) viittaa uran joustavuudella mahdollisuuksiin siirtyä organisaation sisällä työtehtävistä toisiin. Voidaan kuitenkin ajatella, että uran joustavuus aineettoman palkitsemisen muotona pitää sisällään myös työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työaikaansa ja valita oma työskentelypaikkansa sekä esimerkiksi mahdollisuutta palkattomaan vapaaseen.

Sosiaaliset palkkiot palkitsemiskeinona tarkoittavat pääasiassa statussymboleja, kiitosta ja tunnustusta, tyytyväisyyttä työtehtäviin sekä työympäristön sosiaalisia suhteita.

Statussymbolit ovat arvo-asemaa merkitseviä työyhteisössä näkyviä asioita tai ilmiöitä. Esimerkiksi toiminimike, alaisten lukumäärä ja koulutustaso, työvälaineet ja -asusteet, kuluvat tai sihteeripalvelut voivat olla statussymboleja, mikäli ne nähdään työyhteisössä arvokkaina. Kauhanen (2007, 132) toteaa, että statussymbolien arvo perustuu siihen, miltä asia näyttää muiden silmissä ja miten henkilö itse asian näkee. Joillekin statussymboleilla on enemmän merkitystä ja motivaatiovaikutusta kuin toisille. (Kauhanen 2007, 132).

Kiitokset ja muut tunnustukset ovat kustannuksiltaan pieniä mutta palkitsemiskeinona tehokkaita. Julkinen, organisaation sisällä hyvin tiedotettu ja tietylle henkilölle tai tiimille kohdistettu tunnustus koetaan usein hyvin palkitsevana. Tunnustus voi olla sanallinen tai sisältää jonkin aineellisen palkkion, kuten ansiomerkin tai lahjakortin, mutta palkitseva vaikutus on ennen kaikkea sosiaalinen. Erityisesti amerikkalaisissa yrityksissä tietyillä aloilla on tapana valita työyhteisössä kuukauden työntekijä, jonka kuva julkistetaan yhteisön tiloissa ja esimerkiksi henkilöstölehdessä (Kauhanen 2007, 135). Tällöin jo pelkkä tunnustuksen tavoittelu voi lisätä työmotivaatiota. Arkisemmatkin kiitokset ovat kustannustehokas keino pitää yllä työtyytyväisyyttä. Myyntityössä asiakkaalta saatu kiitos syventää asiakassuhdetta sekä lisää työn mielekkyyden ja työssä onnistumisen kokemusta. Lisäksi erilaiset työyhteisön omat rituaalit esimerkiksi myyntisopimuksen allekirjoituksen yhteydessä ovat keinoja antaa julkista tunnustusta hyvästä työsuorituksesta.

Tyytyväisyys työtehtäviin tavallisesti hiipuu ajan kuluessa. Tutkimusten mukaan tyytyväisyys samoihin työtehtäviin kestää noin neljä vuotta (Kauhanen 2007, 135; ks. myös Peltonen & Ruohotie 1987, 42). Kauhanen (2007, 135) suosittelee, että työtehtäviä tulisi vaihtaa keskimäärin neljän vuoden välein työmotivaation ylläpitämiseksi. Monissa tämän päivän organisaatioissa on lisäksi käytössä mahdollisuus väliaikaiseen työnkiertoon, joka voidaan ajatella osaksi aineetonta palkitsemista.

Työtehtävien mahdollistamat sosiaaliset suhteet voivat olla palkitsevia työntekijälle (Kauhanen 2007, 135). Erityisesti myyntityölle on tyypillistä, että työ mahdollistaa kontaktien luomisen laajalla skaalalla esimerkiksi yritysjohtajiin, yhteiskunnallisesti merkittäviin henkilöihin ja ulkomaisiin asiakkaisiin. Joillekin sosiaalisten kontaktien luominen ja ylläpito on työtehtäviin liittyvä lisärasite, mutta toisille voi olla suuresti motivoivaa toimia organisaationsa edustajana esimerkiksi keskeisiin sidosryhmiin kuuluvien henkilöiden vierailujen aikana (Kauhanen 2007, 135 – 136).

4 Myers-Briggs tyyppi-indikaattori

Tässä luvussa esitellään Myers-Briggs tyyppi-indikaattori, sen teoreettinen tausta sekä tyyppi-indikaattorin persoonallisuusluokittelun neljä ulottuvuutta.

Carl Gustav Jung oli sveitsiläinen psykologi ja psykoterapeutti, joka tutki laajasti analyttistä psykologiaa. Psykologisia tyypejä käsittelevässä kirjassaan *Psychological Types* (1921) hän tutki persoonallisuuteen vaikuttavia piirteitä. Jung kehitti sittemmin arkikieleen siirtyneet käsitteet ekstrovertti ja introvertti.

Katherine Briggs ja hänen tyttärensä Isabel Myers kehittivät Jungin teorioiden pohjalta ihmisen persoonallisuutta kuvaavan psykologisen indikaattorin, Myers-Briggs tyyppi-indikaattorin (MBTI). Briggs ja Myers kehittivät testin toisen maailmansodan jälkeen tarkoituksenaan ymmärtää ihmisten keskinäisiä eroavaisuuksia ja lisätäkseen tuottavuutta erilaisista ihmisistä kootuissa ryhmissä. Mallia onkin hyödynnetty laajasti liike-elämässä, kun halutaan selvittää henkilön sopivuutta joihinkin tiettyihin työtehtäviin. (Helin 2004 10; The Myers & Briggs Foundation 2014a.)

	SF	ST	NF	NT
IJ	ISFJ	ISTJ	INFJ	INTJ
EJ	ESFJ	ESTJ	ENFJ	ENTJ
EP	ESFP	ESTP	ENFP	ENTP
IP	ISFP	ISTP	INFP	INTP

Kuvio 5. MBTI-persoonallisuustyytit, The Myers & Briggs Foundation 2014b.

MBTI ei jaa ihmisiä persoonaltaan hyviin tai huonoihin ihmisiin. Indikaattorin neljän eri ulottuvuuden kautta saadaan luotua MBTI-jaottelun 16 erilaista nelikirjaimista yhdistelmää, persoonallisuustyyppiä, joiden avulla ihmiset jaetaan kyselyn tuloksien mukaisesti. (Helin 2004, 10.) Persoonallisuustyytit, joita kutsutaan myös profiileiksi, on esitetty kuviossa 5.

Indikaattorin kysymykset mittaavat testattavien preferenssejä luontevaan toimintaan eli kuvaavat sitä, millä todennäköisyydellä yksilö toimii tietyssä tilanteessa tietyllä tavalla. Ulottuvuuksia ei siis pidä käsittää absoluuttisina ääripäinä, vaan eräänlaisina profiilien stereotypioina – tästä johtuen esimerkiksi hyvin vahvasti ekstrovertti yksilö saattaa toimia täysin introvertisti tietynlaisessa tilanteessa. (The Myers & Briggs Foundation 2014c; ks. myös Quenk 2009, 14.)

Tyyppi-indikaattorin ulottuvuuksien nelijako

MBTI-testissä yksilön persoonallisuus jaetaan neljään ulottuvuuteen, joista kolme on peräisin Jungin teoriasta. MBTI-testin ulottuvuuden ovat E-I, S-N, T-F sekä J-P. Tässä luvussa avataan tarkemmin sitä, mitä kukin ulottuvuuksista pitää sisällään.

E-I: Ekstrovertti ja Introvertti (eng. Extraversion ja Introversion): ulottuvuus kuvaa sitä, mistä ihminen saa energiaa ja miten hän on asennoitunut ympäristöönsä. Ekstrovertti suuntaa energiansa ulospäin, ja haluaa olla vuorovaikutuksessa ihmisten ja asioiden kanssa. Hän tyypillisesti hakeutuu tilanteisiin, joissa hän saa olla ihmisten ympäröimänä ja osallistua aktiivisesti. Ekstrovertti väsy helposti yksin työskentelystä ja hakeutuu tekemisiin muiden ihmisten kanssa saadakseen lisää energiaa. Introvertti sen sijaan käyttää energiaansa sisäisesti, omiin kokemuksiinsa sekä ideoihinsa, ja usein haluaa reflektoida ennen asian toimeenpanemista. Introvertti saa energiaa tilanteista, joissa hän saa työskennellä tai viettää vapaa-aikaansa yksin ja miettiä mitä on tekemässä. Hän tuntee olonsa väsyneeksi ja tyytymättömäksi jos hän joutuu työskentelemään tai esimerkiksi edustamaan pitkiä aikoja väkijoukossa. (Noe et al. 2010, 251; Quenk 2009, 61.)

S-N: Tosiasiallinen ja Intuitiivinen (eng. Sensing ja Intuition): ulottuvuus kuvaa sitä, miten ihminen luontaisesti hankkii tietoa. Tosiasiallinen ihminen kerää tietoa kaikkien viiden aistin avulla ja keskittyy faktoihin sekä yksityiskohtiin lähiympäristössään. Tyypillisesti tosiasialliset ihmiset haluavat käyttämänsä tiedon olevan kytköksissä aikaisemmin hankittuun kokemukseen. He myös työskentelevät mieluummin tunnettujen tosiasioiden parissa. Tosiasialliset ihmiset epämotivoituvat monitulkintaisten ja hypoteettisten asioiden kanssa työskentelystä. Intuitiiviset ihmiset hankkivat tietoa kaavojen sekä päättelyn avulla, ”lukevat asioita rivien välistä”. Intuitiiviset ihmiset keskittyvät monesti spekulimaan mahdollisuuksia ja seurauksia. He myös tylsistyvät ja epämotivoituvat nopeammin

tilanteissa, joissa heidän on pakko toimia faktojen ja yksityiskohtien kanssa (Noe et al. 2010, 251; Quenk 2009, 59.)

T-F: Ajatteleva ja Tunteva (eng. Thinking ja Feeling): ulottuvuus kuvaa sitä, miten ihminen tekee päätöksiä ja miten paljon hän antaa painoarvoa omille sekä muiden mielipiteille ja arvoille. Ajatteleva pyrkii aina olemaan mahdollisimman objektiivinen päätöksenteossaan, kun taas tunteva on subjektiivisempi ja miettii päätöksiensä mahdollisia vaikutuksia muihin. Ajatteleva miettii syy-seuraussuhteita ja faktoja saavuttaakseen loogisesti oikean lopputuloksen. Hän suhtautuu päätöksentekoon maltillisesti ja lähestyy päätöstä loogisesti, puolueettomasti ja johdonmukaisia periaatteita seuraten. Tunteva ihminen taas tekee päätöksensä niin, että lopputuloksena muiden hyvinvointi on otettu mahdollisimman hyvin huomioon. Hän pyrkii ymmärtämään muiden arvomaailman ja huolet, jotta hän pääsee tähän lopputulokseen (Noe et al. 2010, 251; Quenk 2009, 60.)

J-P: Harkitseva ja Spontaani (eng. Judging ja Perceiving): ulottuvuus kuvaa sitä, minkälainen ihmisen elämäntyyli on ja pitääkö hän rakenteista vai joustavuudesta. J-P-ulottuvuus liittyy kokonaan ulkomaailman kanssa toimimiseen siitä huolimatta, mikä henkilön E-I-ulottuvuuden preferenssi on. Harkitseva henkilö pitää enemmän organisoidusta ja suunnitellusta toimintatavasta ja pyrkii saavuttamaan päätöksensä nopeasti, vaikka se pitäisikin myöhemmässä vaiheessa vielä muuttaa. Hän asettaa itselleen aikarajoja sekä luo lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteita, joiden avulla hän pyrkii tehokkuuteen ja aika-tilassa pysymiseen. Spontaani henkilö taas pitää joustavasta ja spontaanista toimintatavasta, ei pidä aikarajoista ja tekee päätöksensä vasta kun on harkinnut mielestään tarvittavan määrän vaihtoehtoja. Hän mieluummin harkitsee asiaa monesta näkökulmasta ja pyrkii keräämään varmasti kaiken päätöksenteon kannalta oleellisen tiedon, mieluummin kuin tekee päätöksen asiasta vajaavaisin tiedoin (Noe et al. 2010, 251; Quenk 2009, 61.)

Näistä neljästä ulottuvuudesta rakentuu kokonaiskuva yksilön persoonallisuustyylistä, esimerkiksi ISTP. Tyyppi antaa tällöin viitteitä henkilön dominoivista luonteenpiirteistä sekä mahdollisesta käyttäytymisestä esimerkiksi erilaisissa päätöksentekotilanteissa. Tällainen tieto yksittäisen työntekijän osalta auttaa organisaatiota ymmärtämään, miten henkilö kommunikoi, motivoituu, toimii osana ryhmää sekä miten häntä olisi parasta johtaa.

5 Kahden haastateltavan motivaatiotekijät

Tässä luvussa käydään läpi insinööri työn empiirinen osuus. Työn tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi tehtiin haastattelututkimus, jossa tutkittiin kahta myyntitehtävissä työskentelevää henkilöä. Jatkossa näihin henkilöihin viitataan termeillä haastateltava 1 ja haastateltava 2. Haastateltavat valittiin sen perusteella, että heillä molemmilla oli jo aikaisemman kokemuksen perusteella selvillä omat MBTI-persoonallisuusprofiilinsa. Tällöin voitiin jättää varsinainen MBTI-kyselyn tekeminen pois työn viitekehyksestä ja keskittyä itse työkalun ja teorian analysointiin. Sattumalta molemmat valitut haastateltavat edustivat samaa MBTI-persoonallisuustyyppiä.

Teemahaastatteluiden tarkoituksena oli selvittää, miten haastateltava 1 sekä haastateltava 2 kokivat motivoitumisen tutkimuskysymysten viitekehyksessä. Työn tutkimuskysymykset olivat:

Miten työnantaja voi vaikuttaa yksilön työmotivaatioon?

Vaikuttaako työntekijän persoonallisuusprofiili siihen, mitkä motivointikeinot toimivat parhaiten?

Empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Haastattelujen aikana pyrittiin selvittämään haastateltavien henkilökohtaiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä, niin sisäisiä kuin ulkoisiakin, sekä sitä miten he kokevat erilaisten motivaatiokeinojen vaikuttavat omaan motivaatioonsa. Sen lisäksi pyrittiin selvittämään, onko yksilön persoonallisuustyyppillä merkitystä motivaatiotekijöihin tai ylipäätään motivaatiokeinojen toimivuuteen.

Sekä haastateltava 1 että haastateltava 2 työskentelevät samassa teknologiateollisuuden organisaatiossa B2B-myyntitehtävissä ja toimivat esimiesasemassa samalla hierarkisella tasolla. Haastateltavat tekivät samankaltaista työtä mutta eri tiimeissä. Haastateltavat kuuluivat niin kutsuttuun Y-sukupolveen (vuosien 1980 – 1995 välissä syntyneet).

Molemmat haastateltavat olivat profiililtaan MBTI-tyyppiä ENFJ. ENFJ-tyyppejä kuvailaan itsevarmoiksi, yhteistyöhaluisiksi ja optimisteiksi. He uskovat, että useimpiin tilanteisiin on olemassa oikea ratkaisu – usein etsimällä tietoa. He ovat huomiokykyisiä, mitä tulee muiden tarpeisiin, ja tarjoavat ratkaisua ja apuaan kysyttäessä, tai kun he huomavat toisen olevan mielestään avun tarpeessa. Heidät tuomitaankin joskus tunteettomiksi

muiden yksityisyyttä kohtaan juuri siitä syystä, että he haluavat tarjota apuaan lähes kaikkiin asioihin, tarkoituksenaan kehittää muita. ENFJ:t keskittyvät joskus enemmän muiden projekteihin ja ideoihin oman intuitionsa sijasta. He saattavat turhautua jos muut vaikuttavat haluttomilta toimimaan ratkaisua kohti. (Quenk 2009, 138 – 140; The Myers & Briggs Foundation 2014b)

Molemmat haastateltavat vastasivat kattavasti käsiteltyihin teemoihin ja pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta myös pysyivät teemojen sisällä eivätkä poikenneet niistä. Molemmat haastattelut myös pysyivät annetun aikarajan sisällä (50 min) ilman että haastattelijan piti tilannetta ohjata tai lopetella haastattelua. Näin ollen haastatteluista saadut materiaalit ovat melko hyvin verrattavissa toisiinsa.

Kuten luvussa 3.1 todetaan, motivaatiota on vaikeaa mitata numeerisesti, joten haastateltavien motivaation taso ja sen autenttisuus jäi haastattelijan oman tulkinnan ja analyysin varaan. Työn teoreettisen viitekehyksen kautta on mahdollista arvioida motivaation tasoa. Haastattelutulosten tulkinnassa ja analysoinnissa on lisäksi hyödynnetty sitä, että haastattelijat työskenteli samoissa tiloissa haastateltavien kanssa ja näin ollen pystyi tarkkailemaan heidän toimintaansa myös haastattelutilanteen ulkopuolella.

Luvuissa 5.1 ja 5.2 käydään läpi kahden tutkitun haastateltavan teemahaastattelujen tulokset, luvussa 5.3 analysoidaan haastattelutulokset tutkimuskysymyksiä vasten, ja lopulta luvussa 6 esitellään haastattelujen perusteella tehdyt johtopäätökset.

5.1 Haastateltava 1

Oma kokemus motivaatiosta

Haastateltava 1 koki tiedostavansa hyvin, mitkä tekijät vaikuttavat hänen työmotivaatioonsa. Häntä motivoi erityisesti autonomia työssä sekä vapaus ja mahdollisuudet vaikuttaa koko organisaatioon. Merkittävintä on *”mahdollisuus vaikuttaa omalla tekemisellä --- ei niin että joku tulee sanomaan että tee näin ja näin niin homma toimii”*. Lisäksi jatkuva itsensä kehittäminen sekä tunne siitä, että pääsee eteenpäin omalla uralla, merkisivät hänelle paljon. Haastateltava 1 kommentoi useaan otteeseen, että motivoitumisessa ja motivaation ylläpidossa tärkeintä on, että *”tietää ja uskoo siihen suuntaan mihin on menossa”* tai *”tietää missä pitäisi olla”* tai että pääsee *”toteuttamaan visiota”*, toisin

sanoen että työn tavoite ja tarkoitus ovat selviä. Hän arvelikin, että monen irtisanoutumisen taustalla on, että työntekijän oma visio ja tavoite eroavat merkittävästi siitä, minkä yritys on asettanut.

Kaiken kaikkiaan haastateltava 1 korosti vahvasti oman paikan ymmärryksen ja ”*ammattiympäryden*” merkitystä työmotivaatioon. Hän kuvasi tätä omalla kokemuksellaan: monessa aikaisemmassa työsuhteessa suurissa organisaatioissa ongelmana on usein ollut se, että yksittäisen työntekijän oman työn merkitys ei näy juuri mitenkään. Nykyisessä työsuhteessaan pienemmässä organisaatiossa tilanne on toinen. Haastateltavan 1 oman kokemuksen mukaan oman työn merkityksen hukkuminen on tyypillisesti johdon väliportaan ongelma. Pienissä organisaatioissa jokaisen työntekijän tärkeys on selkeämmin esillä.

Nämä haastateltavan 1 kuvaamat motivaatiotekijät vastaavat hyvin Maslow’n tarvehierarkian itsensä toteuttamisen porrasta, sekä Herzbergin teorian ”työ sinänsä” -kategoriaa.

Motivaation puutteen ilmeneminen

Haastateltavalla 1 ei omasta mielestään ole ollut vaikeuksia pysyä motivoituneena työssään. Haastateltavan mukaan joskus yksittäiset työtehtävät voivat olla vähemmän motivoivia ja epämiellyttäviä tehdä, mutta silloinkin sisäisellä asenneohjauksella saa itsensä kannustettua tekemään nämäkin tehtävät. Hän totesikin, että tarvittaessa ”*pakko motivoi*”. Tässä näkyy jälleen haastateltavan ajattelumalli, jossa työn selkeä tavoite ja suunta ovat perimmäisiä työmotivaation lähteitä.

Työn muotoilun ja organisoinnin vaikutus

Haastateltava 1 piti työn muotoilun ja organisoinnin keinoja tärkeinä – ”*tiettyyn pisteeseen pakko olla tiettyjä annettuja poliitikkoja jotta homma toimii; jos kaikki sais tehdä omiaan pelkästään ni tää ois ku villi länsi*” – mutta kunhan niillä ei yritetä rajata työntekijöiden vapautta liikaa. Esimerkiksi kellokortteja haastateltava 1 pitää huonona työajan hallinnan keinona. Haastateltavan 1 näkemyksiä työn muotoilusta ja organisoinnista voi tulkita niin, että ne ovat pikemminkin hygieni- ja kuin motivaatiotekijöitä.

Haastateltava 1 arvostaa joustavuutta työn muotoilussa. Hänen mukaansa *"tarkasti määritellyt ja rajatut tehtävät aiheuttavat vastareaktion"* ja laskevat työmotivaatiota. Haastateltava 1 kommentoi nykyisen työtehtävänsä parhaita puolia sillä, että työn tavoitteet ovat selvät, mutta hänellä on *"vapaat kädet"* organisoida oma työnsä; *"lopputulokset ratkaisee"*. *"Itse uskon enemmän siihen, että itse keksin jotain [tapoja menestyä työssä], otan riskejä, otan itse vastuun ja otan itse haasteita --- ei niin että kaikki annetaan jostain ylemmältä"*. Haastateltavan 1 mukaan työn muotoilussa on tärkeää varmistaa että työntekijä näkee ja ymmärtää kokonaisuuden ja oman paikkansa siinä.

Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät

Sisäisen motivaation merkitys korostui voimakkaasti haastateltavan 1 vastauksissa. Haastateltava muun muassa kommentoi, että hänen kokemuksensa mukaan motivaation puute on merkki tarpeesta vaihtaa työpaikkaa. Toisin sanoen, jos työ itsessään ei motivoi, ei työmotivaatiota voi ulkoisin tekijöin pelastaa.

Myyntiorganisaatioissa usein kannustetaan niin sanottuun edestä johtamisen tekniikkaan. Haastateltava 1 kommentoi, että hänen työmotivaatioonsa tämä *"esimerkin voima"* ei juurikaan vaikuta, positiivisesti tai negatiivisesti. Haastateltava 1 piti neutraalina keinona myös suullisen tunnustuksen saamista työstään. Hänen kokemuksensa mukaan tunnustuksen puute ei heikentäisi hänen omaa työmotivaatiotaan.

Palkitsemisen merkitys

Palkitsemista haastateltava 1 lähti purkamaan taloudellisten keinojen kautta. Hän tunnistoi rahapalkan hygieniatekijäksi ja piti omaa tyytyväisyystasoaan kohtalaisen matalana, eli että hän on tyytyväinen jo melko pieniin palkkoihin. Haastateltava 1 erityisesti korosti myyntityölle tyypillisen provisiomallin toimimattomuutta omalla kohdallaan; *"raha ei motivoi --- vision toteuttaminen motivoi eniten"*. Tämä on jälleen linjassa Herzbergin tutkimuslöydösten kanssa – sisäisesti motivoituneen työntekijän kohdalla rahapalkka ei suuremmin motivoi, vaikka omalla työllä voikin vaikuttaa palkan suuruuteen, sillä tuloksia tulisi todennäköisesti joka tapauksessa. Haastateltavan 1 mielestä kuitenkin uran alussa provisiopalkkaus voi toimia voimakkaanakin motivointikeinona.

Ei-rahallisista palkitsemiskeinoista haastateltava 1 kommentoi erityisesti tunnustuksen antamista. Hän itse koki, että tunnustus ei ole merkittävä motivaattori ainakaan hänelle itselleen. Haastateltava 1 kertoikin omin sanoin, että *”parasta palkitsemista on se, että sua ohjataan sun ehdoilla oikein --- sua autetaan saamaan paras tulos”*. Hänen kokemuksensa mukaan erityisesti myyntityössä, jonka haastateltava 1 kuvaa olevan *”käsi-työtä --- ihmisistä kiinni”* voivat liian tiukat tulostavoitteet ja myyjien tulosten keskinäinen vertailu syödä työmotivaatiota. Tässä haastateltava 1 korostaa esimiehen roolia ja merkitystä alaisen työmotivaation kannalta. Esimiehen ihmistuntemustaidot ovat tärkeitä: *”jos raha motivoi [alaista], anna mahdollisuus tehdä rahaa; jos kehittäminen ja visiointi motivoi niin laita ne kehittämään ja visioimaan”*. Omassa roolissaan esimiehenä haastateltava 1 kertoo hyödyntävänsä usein ihmistuntemusta ja koittavansa tunnistaa tiettyjä käyttäytymismalleja ihmisistä. Esimerkkinä hän kuvasi, kuinka toisia alaisia motivoi raha ja heidät pitää saada nopeasti itsenäiseen rahantekoon kiinni; toiset alaiset taas motivoituvat tiimissä työskentelystä, ja heidän osaltaan pitää erityisesti ruokkia sosiaalisen ympäristön kasvua.

5.2 Haastateltava 2

Oma kokemus motivaatiosta

Haastateltavan 2 kohdalla suurin motivaatio syntyy oman ammatillisen kehittymisen kautta, sekä siitä että pystyy ja saa jakaa muille omaa osaamistaan. Haastateltava 2 korosti erityisesti työn merkityksellisyyttä motivaatiotekijänä; häntä ajaa *”halu saada aikaan jotain isompaa”*. Saavutuksen tunne voi haastateltavan 2 mukaan tulla joko osakonnaisuuksien saavuttamisesta, kokonaisten projektien onnistumisesta, tai siitä kun joku muu onnistuu oman osaamisen jakamisen seurauksena. Muiden auttamisen motivaatiovaikutuksessa näkyikin haastateltavan MBTI-persoonallisuustyyppin ekstrovertti dimensio. Haastateltava 2 kertoi myös, että *”hyvät lopputulokset motivoi”*, toisin sanoen hyvä työssä suoriutuminen ja oman työn jäljen näkeminen ovat hänelle tärkeitä, ja hyviin lopputuloksiin päästäkseen työssä kehittyminen on avainasemassa.

Haastateltava 2 kuvasi itsensä ihmisläheisenä henkilönä, joka pitää asioiden yhdessä tekemisestä. Esimerkillisyys on haastateltavan 2 omassa toiminnassa taustamotivaatio-

rina: *"kun ryhtyy johonkin niin tekee sen kunnolla että joku muu voi ottaa mallia"*. Nykyisessä roolissaan esimiehenä hän korostikin edestä johtamisen merkitystä sekä sen vaikutusta motivointikeinona ja johtamisen välineenä.

Motivaation puutteen ilmeneminen

Haastateltava 2 koki toisinaan olevansa epämotivoitunut työssään, tai ainakin tunnisti työssä tekijöitä jotka vähentävät motivaatiota. Tällaisissa tilanteissa hän koittaa motiivoida itseään sisäisesti keskittymällä työn positiivisiin puoliin ja kokonaiskuvaan: *"eihän tää oo yksinään niin iso asia, muuten menee aika hyvin"*. Haastateltava 2 puhuikin *"oman motivaation johtamisesta"* ja positiivisen asenteen merkityksestä työmotivaation ylläpidossa. Kun tietää, mihin suuntaan on menossa ja pilkkoo työnsä osakokonaisuuksiin, on helpompi keskittyä ja olla motivoitunut.

Työn muotoilun ja organisoinnin vaikutus

Haastateltavalla 2 on hyviä kokemuksia työn laajentamisen vaikutuksesta työmotivaatioon; hän on tavoitellut ja siten päässyt toimimaan esimiestehtävissä. Lisäksi työn rikastamisen kautta tapahtuvan itsensä kehittämisen ja tämän osaamisen jakamisen haastateltava 2 kokee itselleen motivoivaksi. Haastateltava 2 kommentoi kuitenkin, että työntekijän omilla intresseillä ja uratavoitteilla on merkittävä osuus siinä, miten työn muotoilulla voidaan työmotivaatioon vaikuttaa.

Työn organisoinnin osalta haastateltava 2 kommentoi, että useimmiten organisaation toimintapolitiikat *"voivat motivoida, jos ne mahdollistavat juttuja --- jos ne rajoittavat, niistä tulee demotivoivia"* tekijöitä. Näin haastateltavan 2 vastauksia voidaan tulkita siten, että työn organisointiin liittyvät asiat ovat pääasiassa Herzbergin teorian mukaisia hygieniatekijöitä, mutta voivat parhaimmillaan olla myös motivaatiotekijöitä.

Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät

Haastateltava 2 korosti useassa yhteydessä työn sisällön merkityksellisyyttä itselleen. Hänen mukaansa *"ei mikä tahansa työ, jossa voi kokea onnistumisia sellaisenaan, motivoi"* vaan työllä on oltava jokin isompi tarkoitus. Haastateltavan 2 mukaan tämän sisäi-

sen motivaation voi löytää monestakin asiasta; esimerkiksi nykyisessä työssään hän arvostaa sen innovatiivisuutta ja mahdollisuutta tehdä isojaakin muutoksia. Pieni organisaatio mahdollistaa tämän, ja haastateltava 2, tunnistaakin että kaikkialla vastaavia vaikutusmahdollisuuksia ei ole. Tässä on jälleen havaittavissa Maslow'n tarvehierarkian itsensä toteuttamisen merkitys työmotivaatioon.

Haastateltava 2 ei kokenut ulkoisten motivaation olevan itselleen tärkeää ainakaan nykyhetkellä. Yleisellä tasolla haastateltava kommentoi, että ulkoiset motivaatiotekijät *"eivät kannusta pitkäjänteiseen tekemiseen, vaan [motivaation] pitää kyllä aina olla sisäsyntyistä, muuten ihminen ei pysty keskittymään tarpeeksi kauaa jotta pääsisi [hyviin tuloksiin]"*.

Kaiken kaikkiaan haastateltava 2 totesi, että hänen mielestään paras tapa motivoida työntekijöitä on *"kehittymisen mahdollistaminen, sillä se auttaa suoriutumaan [työssä] paremmin"*. Omassa työssään häntä motivoi lisäksi itsensä haastaminen ja *"rajoille meneminen"*. Hän itse pyrkiikin esimiesasemassaan auttamaan ihmisiä ymmärtämään omat mahdollisuutensa ja potentiaalinsa.

Palkitsemisen merkitys

Haastateltava 2 tunnisti rahapalkan itselleen hygieniatekijäksi. Kun riittävä taso on saavutettu, ei rahapalkalla ole vaikutusta hänen työmotivaatioonsa; toisaalta haastateltava 2 kuitenkin koki oman riittävän palkkatasonsa kohtalaisen korkeaksi. Palkkaa suuremmissa roolissa motivoivana tekijänä haastateltava 2 näki sisäisen palkitsemisen, erityisesti tunteen siitä että on onnistunut saavuttamaan tavoitteensa tai jopa onnistunut omien tavoitteidensa yli. Haastateltava 2 ajatteli myös, että kun onnistuu työssään hyvin, samalla kehittyy ammatillisesti ja rahallinen korvaus seuraa itsestään; hän totesikin osuvasti että motivointi toimii *"harvemmin toisin päin, että ensin saa rahaa ja [siitä seuraa] parempi suoritus"*.

Omasta suoriutumisesta tunnustuksen saaminen muilta on haastateltava 2:lle osittain motivaatiotekijä, osittain hygieniatekijä. Hänelle esimerkiksi kuohuviinipullo hyvästä työsuorituksesta on mukava lisä työssä, mutta hän ei tee työtään hyvin siksi, että saisi tunnustusta. Toisaalta mikäli *"omasta mielestä onnistuu, mut kukaan ei huomioi sitä mitenkään --- [se] voi hiukan ärsyttää"*. Haastateltavan 2 mukaan tietty määrä työn tulosten ja

onnistumisten huomioimista tarvitaan työtyytymättömyyden torjumiseksi, mutta saturaatiopisteen jälkeen tiheämpi tunnustusten saaminen ei lisää työtyytyväisyyttä eikä motivoi.

5.3 Haastatteluiden tulosten analysointi

Tässä luvussa analysoidaan teemahaastatteluiden tulokset sekä tarkastellaan haastatteluiden tuloksia teoreettista viitekehystä vasten.

Molemmat haastateltavat kertoivat tiedostaneensa oman motivaationsa lähteet. Sisäinen motivaatio korostui vastauksissa. Ulkoisilla tekijöillä, kuten rahapalkalla ja yrityspolitiikalla, ei vaikuttanut olevan suurta merkitystä muuten kuin hygieniatasolle pääsemisessä. Molemmille haastatelluille tärkeimmät motivaatiotekijät liittyivät työn sisältöön ja kokemukseen työssä onnistumisesta. Myös työssä kehittyminen ja ammattitaidon lisääntyminen ilmeni motivaattorina molempien vastauksissa. Herzbergin (1959) kaksifaktori-teoriaan ja tutkimustuloksiin verrattuna merkittävin ero on siinä, että tunnustus työstä ei kummankaan haastatellun vastauksissa ollut isossa roolissa työmotivaation synnyttäjänä tai ylläpitäjänä, vaikka Herzbergin mukaan se on toiseksi suurin työtyytyväisyysjärjestelmä (ks. kuvio 3 luvussa 3.2.2). Haastateltavien vastauksissa tunnustuksen saaminen työstä oli lähinnä hygieniatekijä.

Maslow'n tarvehierarkiateoriaan (1943) suhteutettuna tuloksia voi tulkita siten, että tarvehierarkian tasot sosiaalisten tarpeiden tasolle asti ovat haastateltavien työympäristöissä kunnossa, sillä kommentteja heräsi lähinnä kahden ylimmän tason – arvostuksen tarpeiden ja itsensä toteuttamisen tarpeiden – vaikutuksesta motivaatioon (ks. kuvio 2 luvussa 3.2.1). Herzbergin (1959) mukaan työympäristön sosiaaliset tekijät (työnjohto, työkaverit, johto) ovat voimakkaammin hygieniatekijöitä kuin motivaatiotekijöitä; voitaneen tulkita, että koska sosiaaliset tekijät eivät nousseet haastattelutuloksissa esiin merkittävinä motivaatiotekijöinä, ovat ne saavuttaneet näillä haastateltavilla hygieniatasonsa.

E-I-dimension ilmeneminen

Haastateltavien edustamaa persoonallisuustyyppiä kuvataan ulospäinsuuntautuneeksi, dominoivan Ekstrovertin dimension mukaisesti (Quenk 2009, 61). Molemmat haastateltavat kuvasivatkin itse itseään ihmisläheisiksi ja nauttivansa niin kollegoiden kuin asiakkaiden kanssa toimimisesta. Työmotivaation kannalta sosiaaliset tarpeet korostuivat erityisesti haastateltavan 2 vastauksissa; hän kuvasi monin sanankääntein esimiehenä motivoituvansa muiden auttamisesta sekä omissa myyntitehtävissään motivoituvansa asiakkaiden kohtaamisesta. Haastateltavan 1 vastauksissa tämä ei kuitenkaan erityisemmin korostunut.

S-N-dimension ilmeneminen

Intuiitiiviseen dimensioon kuuluvat henkilöt luottavat vahvasti omaan päättelyynsä ja usein ”lukevat asioita rivien välistä” (Quenk 2009, 59). Tapaukset mainitsivat ihmistunteuksen yhdeksi tärkeimmistä taidoistaan työssään niin myyjänä kuin esimiehenä. Tämän voi tulkita kuvaavan intuiitivista dimensiota; ihmistunteuksessa on pohjimmiltaan kyse siitä, että tulkitsee kanssakumppania – asiakasta tai kollegaa – muunkin kuin esimerkiksi ääneen lausuttujen sanojen kautta. haastateltava 1 käytti paljon intuiitiiviseen puoleen viittaavia esimerkkejä vastauksissaan; hän korosti mm. motivaation kumpuamista siitä tunteesta, että työ ja yritys ovat menossa oikeaan suuntaan, että työntekijän ja työnantajan visiot kohtaavat. Lisäksi haastateltava 1 mainitsi, että hänelle tarkasti rajatut tehtävät aiheuttavat vastareaktion ja että hän motivoituu kun saa toteuttaa itseään sekä seurata työssä omaa intuitiotaan; tämä on tyypillistä tälle persoonallisuustyypille. Toisaalta haastateltava 2 kertoi, että häntä motivoi vahvasti työn hyvä tulos itsessään. Työn tuloksen mittaaminen ja arvottaminen numeraalisesti viittaa tosiasialliseen dimensioon enemmän kuin intuiitiiviseen.

T-F-dimension ilmeneminen

Tuntevaa persoonallisuustyyppiä edustavia henkilöitä kuvataan subjektiivisiksi päätöksentekijöiksi ja toimintansa seurauksia kanssaihminen kannalta ajatteleviksi (Quenk 2009, 60). Tämä dimensio korostui erityisesti haastateltavan 2 vastauksissa. Hän kuvasi esimerkiksi motivoituvansa ja kokevansa onnistumista siitä, kun omalla toiminnallaan

auttaa muita parempiin suorituksiin. Haastateltava 2 kertoi myös uskovansa voimakkaasti esimerkin voimalla motivointiin, kun taas haastateltava 1 nimenomaan korosti että hänen kokemuksestaan esimerkillä johtaminen ei toimi motivointikeinona.

J-P-dimension ilmeneminen

Harkitsevan dimension persoona pitää suunnitelmallisesta, organisoidusta ja tavoitteellisesta toiminnasta (Quenk 2009, 62). Molempien haastateltavien vastauksista sai kuvan suunnitelmallisesta työskentelystä. Erityisesti haastateltava 2 puhui työn tehokkuudesta toiminnan perimmäisenä tavoitteena ja tulosten sekä osa- ja kokonaistavoitteiden motivoivasta vaikutuksesta. Haastateltava 1 ei osoittanut aivan yhtä voimakasta tendenssiä, mutta hänkin mainitsi useaan otteeseen motivoituvansa siitä, että tietää työnsä perimmäisen tarkoituksen ja tavoitteen.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia MBTI-tyyppi-indikaattorin mittaavan persoonallisuustyyppin sekä työntekijän itselleen merkittäviksi kokemien motivaatiotekijöiden yhteyttä. Lisäksi keskittyttiin erityisesti myyntityön kontekstiin. Tutkimuskysymykset olivat:

Miten työnantaja voi vaikuttaa yksilön työmotivaatioon?

Vaikuttaako työntekijän persoonallisuusprofiili siihen, mitkä motivointikeinot toimivat parhaiten?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastattiin kirjallisuuskatsauksen perusteella, kuten on raportoitu luvussa 3. Työnantajan keinot vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon liittyvät työn muotoilun ja organisoinnin menetelmiin. Näitä ovat työn laajentaminen, työn rikastaminen sekä työaikaan, -paikkaan ja -välineisiin vaikuttaminen. Lisäksi kirjallisuuskatsauksessa tunnistettiin tarve teorioiden pohjalta joukko tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän työtyytyväisyyteen tai työtyytymättömyyteen: esimerkiksi tunnustus työstä, työ siinänsä, yrityspolitiikka sekä palkkaus. Ulkoisten motivaatiotekijöiden sijaan yrityksen kannattaa panostaa sisäisen motivaation kasvattamiseen henkilöstössä. Parhaiten työnantaja voi vaikuttaa yksilön motivoitumiseen mahdollistamalla asioita niiden rajoittamisen tai kontrolloimisen sijasta – käytännössä siis poistamalla työtyytymättömyys- eli hygieniatekijöitä sekä panostamalla työtyytyväisyys- eli motivaatiotekijöihin. Työtyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät pitää poistaa ennen kuin voidaan vaikuttaa yksilön työmotivaatioon. Lisäksi poistamalla hygieniatekijät työympäristöstä voidaan päästä Maslow'n tarvehierarkian kokeimmille tasoille eli sisäisen motivaation alueelle.

Toiseen tutkimuskysymykseen vastattiin teemahaastatteluiden tuloksilla. Vaikka MBTI-persoonallisuusprofiili oli molemmilla haastateltavilla sama, eivät näiden haastateltavien itselleen tärkeimmiksi kokemat motivaatiotekijät olleet täysin yhtenevät. Tulosten perusteella ENFJ-persoonallisuusprofiilin sekä näille haastateltaville yksilöllisesti merkittävimpien motivaatiotekijöiden välillä ei ole selvää yleistettävissä olevaa yhteyttä. MBTI-tuloksella voidaan karkeasti kategorisoida, miten työntekijä käyttäytyy erilaisissa työympäristön päätös- ja kommunikointitilanteissa (Quenk 2009, 5), ja siten tulos voi kuitenkin olla suuntaa-antava indikaattori myös erilaisten motivointikeinojen toimivuuteen.

Tuloksissa erityisen huomionarvoista on, että sisäiset motivaatiotekijät korostuivat merkittävästi voimakkaampina kuin ulkoiset motivaatiotekijät. Tämä ei ole suoraan yhteydessä tutkittujen henkilöiden MBTI-persoonallisuusprofiileihin, mutta saattaa liittyä haastateltavien edustamaan ikäluokkaan tai tällä hetkellä vallalla olevaan työskentelykulttuuriin. Työelämän sukupolvikokemuksia on tutkittu, ja onkin väitetty että Y-sukupolvella (vuosien 1980 – 1995 välissä syntyneet) esimerkiksi statussymbolien, kuten suuren palkan tai oman toimiston, arvo motivaatiotekijöinä on aiempia sukupolvia pienempi (Asghar 2014).

Tutkimuksen tuloksena voidaan joka tapauksessa todeta, että MBTI-persoonallisuustyyppi ei suoraan määrittele, mikä työntekijää motivoi tai mitkä motivaatiotekijät toimivat parhaiten myyntityössä.

Toisaalta tutkimuksen otos oli hyvin suppea, joten tämän tutkimuksen perusteella ei voida aukottomasti todeta, että MBTI-persoonallisuustyyppin ja henkilön itselleen toimiviksi kokemien motivaatiotekijöiden välillä ei ole minkäänlaista yhteyttä. Lisäksi MBTI-indikaattorin neljä dimensiota ovat skaalautuvia; toisin sanoen henkilö harvoin edustaa yhtäkään dimensioiden ääripäistä, vaan kukin persoonallisuuspiirre edustaa aina prosentuaalista dominanssia tämän käytöksessä. Tällöin samaa MBTI-persoonallisuusprofiilia edustavilla kahdella henkilöllä voi tosiasiassa olla huomattaviakin eroja dominoivien luonteenpiirteiden voimakkuudessa. Lisäksi, kuten todettiin luvussa 4, dominoivista luonteenpiirteistä huolimatta henkilö saattaa joissakin tilanteissa toimia persoonallisuusprofiilinsa vastaisesti.

Näin ollen tämän tutkimuksen tuloksia käytäntöön sovellettaessa voidaan sanoa, että alaisen persoonallisuustyyppin tuntemisesta ei ole esimiehelle ainakaan haittaa; mikäli esimies ymmärtää alaisensa persoonallisuuden ja päätöksenteon dominoivia piirteitä, voi se auttaa esimiestä alaisensa motivoimisessa ja ohjaamisessa parempiin työsuorituksiin.

Muita potentiaalisesti eri motivaatiotekijöiden toimivuuteen vaikuttavia tekijöitä, joita ei otettu tässä tutkimuksessa huomioon, ovat esimerkiksi sukupuoli, ikäluokka, koulustausta ja aikaisempi työkokemus.

7 Yhteenveto

Insinööriyössä haluttiin tutkia, mitkä tekijät vaikuttavat yksilön motivoitumiseen työelämässä sekä voidaanko työntekijän persoonallisuustyyppin perusteella päätellä, mitkä motivaatiotekijät ja organisaation motivointikeinot ovat tälle työntekijälle tehokkaimpia. Tutkimus tehtiin B2B-myyntityön kontekstissa.

Tutkimuksen lähtökohtana käytettiin kahta tutkimuskysymystä: 1) Miten työnantaja voi vaikuttaa yksilön työmotivaatioon, sekä 2) vaikuttaako työntekijän persoonallisuusprofiili siihen, mitkä motivointikeinot toimivat parhaiten?

Tutkimus suoritettiin laadullisena haastattelututkimuksena. Työn teoreettinen viitekehys rakennettiin laajasti aihetta käsittelevän kirjallisuuskatsauksen pohjalta, ja empiirinen aineisto kerättiin kahdella puolistrukturoidulla haastattelulla.

Työn teoreettinen viitekehys rakennettiin Maslow'n tarvehierarkiateorian sekä Herzbergin kaksifaktoriteorian ympärille. Lisäksi käsiteltiin organisaation keinoja vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon. Persoonallisuustyyppien vaikutus otettiin huomioon käyttämällä Briggs-Myers tyyppi-indikaattoria. Valitut haastateltavat edustivat sattumalta samaa MBTI-persoonallisuustyyppiä.

Tutkimuksen tärkein löydös oli, että samasta MBTI-persoonallisuustyyppistä huolimatta haastattelutulokset eivät olleet identtisiä, vaan haastatteluissa ilmeni eroja haastateltavien itselleen merkittäviksi kokemissa motivaatiotekijöissä. Näin ollen ei voida sanoa varmaksi, että työntekijän MBTI-persoonallisuustyyppistä voidaan suoraan päätellä, mikä työntekijää motivoi.

8 Työn arviointi

Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää realistisina ja odotettavina. Ihmisen persoonallisuus on monisyinen kokonaisuus, eikä minkään persoonallisuustyyppi-indikaattorin voida olettaa määrittelevän aukottomasti, miten henkilö toimii kaikissa tilanteissa. Näin ollen oli odotettavissa, että työssä tutkittujen haastateltavien kokemukset työmotivaatiosta erivät samasta MBTI-persoonallisuusprofiilista huolimatta.

Lisäksi, kuten jo tämän työn alustuksessa todettiin, on työmotivaatio kokemusperäinen käsite, jota ei voi numeerisesti mitata. Ei ole olemassa absoluuttisia ja objektiivisia motivoitumiskeinoja, jotka toimisivat aina jokaisessa tilanteessa ja joka henkilölle. Tässä työssä on perehdytty tutkituimpiin ja yritysmaailmassa toimivimmiksi todettuihin motivaatiotekijöihin, mutta yksilötasolla työmotivaatioon vaikuttavat monet muutkin tekijät, joihin työnantajan vaikutusmahdollisuudet eivät ylety – esimerkiksi arvomaailma ja elämäntilanne.

Tutkimusta voidaan silti pitää hyödyllisenä. Tutkimusprosessi on yleistettävissä ja tutkimustulokset ovat luotettavia ja valideja kuvatussa kontekstissa. Tutkimuskysymyksiin vastattiin kattavasti ja siinä määrin objektiivisesti, kuin laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista. Työn tavoitteena oli tukea käytännön esimiestyötä tarjoamalla työkaluja työmotivaation synnyn ymmärtämiseen ja työntekijöiden motivointiin. Tähän tavoitteeseen tutkimus vastaa käytäntöön sovellettavalla tavalla.

Itselle aihe oli mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Tutkimuksen aikana aihe tuli aiempaa tutummaksi ja kokonaisymmärrys työmotivaatiosta syveni. Oma kiinnostus esimiestyön kehittämiseen ja itsensä kehittämiseen kasvoi työn myötä. Oma kokemus on, että tämän tutkimuksen aikana ja sen seurauksena oma johtaminen kehittyi sekä tietoisella että tiedostamattomalla tasolla. Vastaavasti työstä voi olla hyötyä ja apua lukijalle, joka pyrkii kehittämään omaa johtamistaan ja ymmärtämään paremmin, miten työmotivaatiota voi esimiestyössä lähestyä.

Lähteet

- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere. Vastapaino.
- Asghar, R. 2014. Gen X Is From Mars, Gen Y Is From Venus: A Primer On How To Motivate A Millennial. Forbes 14.1.2014. Verkkoviite: <http://www.forbes.com/sites/robassghar/2014/01/14/gen-x-is-from-mars-gen-y-is-from-venus-a-primer-on-how-to-motivate-a-millennial/>. Luettu 15.10.2014.
- Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.
- Ghauri, P & Grönhaug, K. 2005. Research methods in business studies: A practical guide. Kolmas painos. Lontoo: Prentice Hall.
- Helin K. 2004. Ihmisten erilaisuus 16 tyyppiä työelämässä. 2. painos. Helsinki: Innotiimi
- Hersey, P & Blanchard, B. 1982. Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resources. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Herzberg, F. 2003. One more time: How do you motivate employees?. Harvard Business Review 2003: 1 January, 87 – 96.
- Herzberg, F & Mausner, B & Snyderman, B. 1959. The Motivation to Work. Toinen painos.
- House, R. J. & Wigdor, L. A. 1967. Herzberg's Dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. Personnel Psychology.
- Jung, C. G. 1971. Collected Works of C. G. Jung, Vol. 6. 2nd ed., Princeton University Press. Saksankielinen alkuteos 1921.
- Kaasalainen, A. 2014. Onnellinen työntekijä tekee tulosta. Insinööri-lehti, 24.4.2014. Verkkoviite: <http://www.insinööri-lehti.fi/onnellinen-ty%C3%B6ntekij%C3%A4-tekee-tulosta>. Luettu 25.5.2014.
- Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen.
- King, N. 1970. Clarification and evaluation of the two-factor theory of job satisfaction. Psychological Bulletin, Vol 74(1), Jul 1970, 18 – 31.
- Lämsä, A-M & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet.
- Maslow, A. H. 1943. A Theory of Human Motivation, Psychological Review, Vol 50, 1943, 370 – 396.
- Myynnin ja Markkinoinnin ammattilaiset SMJK. 2013. SMKJ:n työmarkkinatutkimus 2013. Verkkoviite: http://www.smkj.fi/images/pdf-tiedot/TMT_2013/SMKJ_tmtutk2013_light.pdf. Luettu 16.9.2014.
- Neher, A. 1991. Maslow's Theory of Motivation: A Critique. Journal of Humanistic Psychology 1991, Vol 31 No. 3, 89 – 112

- Noe, R. A. & Hollenbeck, J. R. & Gerhart, B. & Wright, P. M. 2009. Fundamentals of Human Resource Management.
- Pardee, R. L. 1990. Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation. Verkkojuttu: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED316767.pdf>. Luettu: 11.10.2014.
- Peltola, A. 2005. Työntekijöiden Motivoiminen. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Perhe-media. Suomennos teoksesta Getting People Onboard. Harvard Business School Press.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio. Menetelmiä työhalun parantamiseksi.
- Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992. Oppimismotivaatio.
- Pink, D. 2012. A Radical Prescription For Sales – The reps of the future won't work on commission. Harvard Business Review 2012: 7/8 June/July, 76 – 77.
- Pink, D. 2011. Drive – The Surprising Truth About What Motivates Us. Edinburgh: Canongate Books.
- Quenk, N. L. 2009. Essentials of Myers-Briggs Type Indicator Assessment. Toinen painos. New Jersey: Wiley.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary Educational Psychology 25, 54 –67.
- Silverman, D. 2006. Interpreting qualitative data. Kolmas painos. Lontoo: Sage Publications.
- Strauss, K. 2013. 7 Ways To Keep Your Employees Happy (And Working Really Hard). Forbes 8.9.2013. Verkkojuttu: <http://www.forbes.com/sites/karstenstrauss/2013/09/08/7-ways-to-keep-your-employees-happy-and-working-really-hard/>. Luettu 25.5.2014.
- Taloussanomat. 2013. Oletko innostunut vai leipiintynyt? Ero töissä on valtava. Taloussanomat 12.3.2013. Verkkojuttu: <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2013/03/12/oletko-innostunut-vai-leipiintynyt-ero-toissa-on-valtava/20133779/139>. Luettu 25.5.2014.
- The Myers & Briggs Foundation. 2014a. Viralliset verkkosivut. Verkkojuttu: <http://www.myersbriggs.org/>. Luettu 25.5.2014.
- The Myers & Briggs Foundation. 2014b. Viralliset verkkosivut. Verkkojuttu: <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/the-16-mbti-types.htm>. Luettu 11.9.2014.
- The Myers & Briggs Foundation. 2014c. Viralliset verkkosivut. Verkkojuttu: <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/understanding-mbti-type-dynamics/>. Luettu 4.10.2014.

Liite 1: Haastatteluissa käytetyt teemat

- Oma kokemus motivaatiosta
- Motivaation puutteen ilmeneminen
- Työn muotoilun ja organisoinnin vaikutus
- Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät
- Palkitsemisen merkitys